

CIENCIA Y SOCIEDAD

JUNIO, 2026

Nº5



REVISTA
CIENTÍFICA DIGITAL
ARBITRADA DE LA
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE

ULAC.EDU.VE



Revista científica diseñada con la finalidad de divulgar y difundir la producción científica, académica e investigativa de los y las participantes de los programas de estudios avanzados de la Universidad Latinoamericana y del Caribe.

***Depósito Legal: DC2024000639
ISSN: En proceso de asignación
Año 3. Número 5. Junio 2026
Caracas, Venezuela***

La Universidad Latinoamericana y del Caribe no se hace responsable por los juicios de valor u opiniones emitidas por los autores en los artículos publicados en la revista Ciencia y Sociedad. Las ideas expresadas en estas contribuciones son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no reflejan la postura institucional.



CONSEJO EDUCATIVO

Dr. Elmo Bell Smythe Durán
Rector

Dra. Lucila Lozada
Vicerrectora De Asuntos Educativos

Dr. Hernán Zamora
Vicerrector de Gestión Organizacional

Dr. Alexis Delgado
Secretario

Dra. Hessamar Cabré
Directora de Ciencias Políticas y Jurídicas

Dra. Carmen García de Name
Directora de Patrimonio

Dra. Miriam Benazar Rodriguez
Directora de Humanidades

Dra. Carmen Parra
Directora de Investigación

CONTENIDO

Profundizando En Las Causas (Origen) Surgen Soluciones.

Autor: Dr. Elmo Bell Smythe Durán

05

La Estimulación Musical Temprana Desde La Perspectiva Del Socioconstructivismo:
Programa Nuevos integrantes de El Sistema

Autor: Xiomara del Valle Quilarque I.

07

Gobernanza Digital para la Integración Geopolítica Sur-Sur: Un Enfoque
Estratégico desde Venezuela en el Marco de las 7 Grandes Transformaciones.

Autor: Ricardo José Prado Domínguez

14

Desafíos y Perspectivas Frente a la Deserción Universitaria en Venezuela:
Hacia una Educación Inclusiva y Sostenible

Autor: Venus Saray Sequera

19

Gobernanza Ética Transcompleja: Un Complejo Teórico e Innovador para la
Gerencia Pública en Entornos Complejos

Autor: José Gregorio Infante Navas

27

De la Incertidumbre a la Innovación: Gerencia Cuántica para Tomar Decisiones
Estratégicas en Organizaciones Complejas

Autor: Oriol Alberto Parra Romero

38

Dignidad Humana y Educomunicación en la Sociedad Digital:

Hacia una Cultura de Paz

Autor: Katherine Manzur

47

La Búsqueda de un Sistema Político Moderno Integral en la Democracia

Autor: Milagro Lugo. Abogada

55

Agenda 2030 en la Economía Naranja: Activismo Digital Juvenil y la Preservación
del Patrimonio Natural

Autor: Raiza Ramírez

67

Modelo Estratégico Integrado para la Gestión de Logística Quirúrgica Móvil
en Áreas Rurales

Autor: Helly Saúl Cárdenas Sánchez

74

Transformación Digital, Tokenización de Activos y Estrategias Gerenciales en
Latinoamérica, un Enfoque Fenomenológico

Autor: Carlos Alberto Palacios Rada

92

Formación de Competencias Directivas y Liderazgo Pedagógico en la
Educación Secundaria Dominicana: Una Aproximación Teórica desde la
Gerencia Educativa

Autor: Gerson Virgilio De Paula De Los Santos

101

La Gerencia Estratégica Turística-Pesquera Bajo los Principios de Sostenibilidad: Un Plan de Gestión Integral para El Sector los Uveros, Playa San Luis, Estado Sucre Autor: Francilvys Del Valle Martínez Rivera	106
La Transcomplejidad del Empleo de la Inteligencia Artificial en la Toma de Decisiones Gerenciales Autor: José Antonio Montenegro Núñez	115
Gestión y Políticas Públicas en la Planificación Estratégica de los Emprendimientos Venezolanos Autor: Arminda Thais López C.	122
Desarrollo de Competencias Gerenciales y Liderazgo para la Sostenibilidad y Éxito de las Empresas Familiares Autor: Romina Alejandra Alterio Rivero	130
Tendencias del Liderazgo Contemporáneo en la Gestión Empresarial Autor: Félix Enrique Dávila Rivas	140
Los Tratados Internacionales y el Documento Electrónico: Perspectiva Venezolana Autor: Agustín Marcano	148
La ONG como Sujeto Procesal Imprescindible: Hacia la Justiciabilidad Ampliada de los Derechos Humanos Laborales Autor: Thayna Norlett, Albarrán Salas	158
Colombia y la Adecuación del Derecho Interno a los Tratados de DDHH –El Caso Petro– Autor: Gonzalo Oliveros Navarro	162
Edgar Morin, Integración del Conocimiento y Universidad Latinoamericana: Aproximación Compleja Autor: Nicola Nigro Monasterios	170
La Inteligencia Emocional como Modelo de Enseñanza-Aprendizaje a La Luz de la Psicología Positiva en la Educación Básica Venezolana Autor: Yelena C. Rangel Figueroa	180
Subjetividad y Personalidad Jurídica Internacional de las Organizaciones Internacionales, una Aproximación Teórica desde su Contenido Autor: Belén Xiomara Ramírez González	192

EDITORIAL

PROFUNDIZANDO EN LAS CAUSAS (ORIGEN) SURGEN SOLUCIONES



Dr. Elmo Bell Smythe Durán

Doctor en Ciencias de la Educación

Abogado

Rector de la Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC).

Comité Editorial. Revista Ciencia y Sociedad Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC).

República Bolivariana de Venezuela

<https://orcid.org/0009-0009-2552-8024>

Frente a la complejidad global actual, la humanidad transita hacia un futuro de multipolaridad y transición geopolítica, donde la interdependencia económica y digital exige nuevas formas de gobernanza. Para construir paz, debemos comenzar desde lo local, fomentando el diálogo, la educación para la tolerancia y la resolución pacífica de conflictos.

De acuerdo con lo expuesto, transitar hacia un futuro de multipolaridad y transición geopolítica significa pasar de un sistema dominado por una sola potencia (unipolaridad) hacia uno donde el poder, la influencia y la toma de decisiones se distribuyen entre múltiples centros o polos autónomos, esto implica una profunda reconfiguración del orden mundial. El gran reto actual es que la paz ya no se entiende solo como la «ausencia de guerra», sino como la capacidad de gestionar crisis (climáticas, migratorias y tecnológicas), antes de que se conviertan en violencia, la paz no se decreta, es una práctica diaria, y la multipolaridad se basa en el fortalecimiento de los «grandes espacios»

regionales como polos autosuficientes, capaces de resistir la presión de un centro único de poder.

Si vemos a América Latina como bloque regional, la paz se construirá bajo un esquema donde los derechos sociales sean reconocidos como fundamentales para el desarrollo de nuestras sociedades, es imposible hablar de paz cuando se plantean soluciones puramente económicas en un entorno de desigualdad y pobreza extrema, es un desafío estructural, entonces la paz no puede ser solo «ausencia de guerra», tiene que ser justicia social. No cabe duda, en todo caso, de que una verdadera paz debe fundarse en la primacía de la persona humana, y, por lo tanto, en la verdad, la libertad, la seguridad y la justicia. Para el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja la paz no es la simple ausencia de guerra, sino más bien un «proceso dinámico de cooperación entre los Estados y todos los pueblos, que deben fundarse en la libertad, la independencia, la soberanía nacional, la igualdad, el respeto de los derechos humanos y en una distribución justa y equitativa de los

recursos para atender las necesidades de los pueblos. El respeto, en todas las circunstancias, de las normas de humanidad, es esencial para la paz».

El fundamento para lograr esta justicia social se basa en:

1. **La garantía de servicios básicos**, invertir en salud, agua, electricidad y vivienda es en esencia invertir para la paz.
2. **Educación**, cuando el acceso al conocimiento es un privilegio, la desigualdad se perpetúa.
3. **En una economía real de inclusión**, no se puede hablar de crecimiento económico si este aumenta al mismo ritmo que la pobreza.
4. **Presencia del Estado con políticas públicas transparentes sin intereses ideológicos que desvían la realidad**, construir paz requiere instituciones sólidas que protejan al ciudadano común de la explotación, la violencia y el abuso.

«PARA QUE LA PAZ SEA DURADERA, DEBE DISEÑARSE SOBRE LA BASE DE LA EQUIDAD»

LA ESTIMULACIÓN MUSICAL TEMPRANA DESDE LA PERSPECTIVA DEL SOCIOCONSTRUCTIVISMO: PROGRAMA NUEVOS INTEGRANTES DE EL SISTEMA



Xiomara del Valle Quilarque I

Socióloga (UCV), Lic. en Educación: Mención Integral (UCSAR), Especialista en Educación para el Uso Creativo de la TV (UCV), MSc. en Gestión y Políticas Culturales (UCV), Doctorante en Ciencias de la Educación (ULAC). Gerente del Programa NIS de El Sistema.
ORCID 0000-0002-6240-580X.

Resumen

El desarrollo de todas las capacidades de los niños es un proceso complejo y sistemático que involucra diversos factores y actores. Uno de estos actores principales es la familia. Si hablamos de su papel en la estimulación temprana (desde la gestación hasta la crianza), en las primeras etapas de su desarrollo, cobra vital importancia el entorno y el ambiente. El Programa Nuevos Integrantes de El Sistema, diseñado para generar un proceso de estimulación sistemático y gradual, utiliza la música como un estímulo (sonoro) mediador del desarrollo integral de los bebés. Desde la perspectiva socioconstructivista de Vigotsky, la (experiencia de) aproximación al aprendizaje musical se convierte en una construcción transformadora para niños y adultos participantes. Las experiencias musicales del NIS (El Sistema) son una contribución al logro de los ODS. El enfoque de este recorrido descriptivo se apoya en un método etnográfico que requiere de técnicas cualitativas de inmersión y observación participante. Aunque el uso de la metodología «práctica colectiva de la música» demanda la interacción presencial; el NIS ha desarrollado actividades con enfoque integrador, para

consolidar (reforzar) junto a los adultos los encuentros mediados con estrategias educomunicativas, y brindar a las familias herramientas pedagógicas que puedan transformar el hogar en entornos de aprendizaje, para sesiones no presenciales.

Palabras clave: estimulación musical temprana, socioconstructivismo, Programa Nuevos Integrantes de El Sistema, estrategias educomunicativas, objetivos de desarrollo sostenible.

Abstract

The development of all children's capabilities is a complex and systematic process that involves diverse factors and actors. One of these key actors is the family. Regarding their role in early stimulation (from gestation to child-rearing) during the initial stages of development, the environment and surroundings take on vital importance. The «Programa Nuevos Integrantes» (New Members Program) of El Sistema, designed to generate a systematic and gradual stimulation process, uses music as a sound stimulus to mediate the integral development of babies. From Vygotsky's socio-constructivist perspective, the approach to

musical learning becomes a transformative construction for participating children and adults. The musical experiences of the NIS (El Sistema) contribute to the achievement of the SDGs. The approach of this descriptive journey is supported by an ethnographic method that requires qualitative techniques of immersion and participant observation. Although the use of the «collective music practice» methodology requires face-to-face interaction, the NIS has developed activities with an integrative approach to consolidate and reinforce mediated meetings with adults using edu-communicative strategies, and to provide families with pedagogical tools that can transform the home into learning environments for non-face-to-face sessions.

Keywords: early musical stimulation, socio-constructivism, El Sistema New Members Program, edu-communicative strategies, sustainable development goals.

Introducción

La educación en América Latina ha experimentado una evolución significativa a lo largo de las últimas décadas, influenciada por diversas teorías pedagógicas que tratan de dar respuesta a las necesidades educativas de una región caracterizada por su diversidad cultural, desigualdades socioeconómicas y retos particulares. Estas teorías, originadas en diferentes contextos geográficos e históricos, han sido adaptadas y reinterpretadas para ajustarse a las realidades latinoamericanas.

Se pudiera señalar que el panorama educativo latinoamericano, quizás más que en otras regiones, presenta contrastes marcados: por un lado, sistemas educativos con infraestructuras deficientes y recursos limitados; por otro, iniciativas innovadoras que han logrado transformar realidades educativas en contextos adversos. La metodología de enseñanza y aprendizaje de la música de El Sistema de

Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela es un ejemplo de estas últimas.

Según Tedesco (2012), las teorías funcionan como marcos conceptuales para entender estos fenómenos y proponer soluciones adaptadas a cada contexto. Ciertamente, las teorías educativas son más que construcciones teóricas de la realidad; representan visiones del mundo, concepciones sobre el conocimiento y valores acerca de la sociedad que se desea construir. En el contexto latinoamericano, y dentro de Venezuela, estas corrientes pedagógicas han impactado la educación de diversas formas, y contribuyen a la construcción de sistemas educativos más inclusivos, equitativos y relevantes para los desafíos del siglo XXI, dentro de la región; así lo afirman varias investigaciones pasadas (Puiggrós, 2016; Tedesco, 2012).

Uno de los programas académicos de integración social de El Sistema es el Programa Nuevos Integrantes que se dedica a la estimulación musical temprana. Fue creado en 2012, y busca la integración de madres y padres junto a sus bebés a la práctica colectiva de la música. De esta manera, la mirada socioconstructivista al proceso de enseñanza y aprendizaje nos explica la estimulación temprana de la música en los primeros 1000 días de vida, ideales para experimentar, internalizar y disfrutar del acercamiento a la música como un fenómeno de la vida cotidiana, desde la integración social en familia y a través del trabajo colaborativo.

En adelante, en este breve artículo, se mostrará, grosso modo, un panorama sobre el proceso de estimulación musical temprana a bebés (desde la gestación hasta los 4 años) dentro del Programa de Nuevos Integrantes de El Sistema; a partir de la experiencia participante e inmersiva de la autora como docente y gerente del programa.

La estimulación musical temprana

Como su nombre lo indica, una estimulación temprana es un tipo de atención variada y sistemática ocurrida en los primeros años de vida. Esta estimulación se propone potenciar habilidades al aprovechar ese periodo donde la plasticidad cerebral del bebé permite crear infinitas conexiones y desplegar el desarrollo de la motricidad, el lenguaje, lo cognitivo y socioafectivo, en contextos de seguridad y confianza.

La práctica pedagógica aplicada en los primeros 1000 días de vida, conocida como estimulación musical temprana, busca optimizar el desarrollo integral de los bebés, desde la internalización sonora, rítmica, de ejercicios y juegos que involucren (como medio y puente) a la música, desde diversos formatos, instrumentos y modalidades. De esta manera, según la teoría de Lev Vygotsky (1995), se estará produciendo la construcción activa de conocimientos mediada por las interacciones sociales y culturales. Según este autor, todo aprendizaje y desarrollo cognitivo del niño proviene fundamentalmente de procesos sociales y culturales. Es decir, todo el conocimiento procede de la interacción con el entorno.

En el caso del Programa NIS, esta estimulación musical temprana ocurre con la mediación de estrategias por parte de los formadores y los otros adultos (familiares) en el proceso de enseñanza y aprendizaje, una vez por semana, en 45 min. Estos adultos (que interactúan significativamente con el bebé) cobran un papel fundamental en el proceso de aproximar tempranamente al niño a la música. Todo ocurre en el Núcleo: el espacio de interacción donde se comparte como familia. Todas las madres con sus bebés, interactuando por medio de juegos, canciones, ritmo (cantos, sonidos, bailes, instrumentos sencillos de percusión, maracas

panderetas...); en sesiones planificadas que permitirán el acercamiento a la música (para bebés y madres), mientras escuchan, cantan y bailan. Estos encuentros presenciales planificados también son susceptibles de modificaciones.

En estos tiempos, no hay lugar a dudas sobre la importancia que tiene la estimulación musical en la temprana infancia (desde el proceso de gestación y lactancia), vista desde diferentes aristas y perspectivas, entre las que destacan la neuroeducación y la pediatría. En la actualidad, es cosa pública, ya se cuenta con la validación de estas y otras áreas de la salud y la educación.

Parafraseando a Chilina León (2020) en su estudio sobre las Secuencias del Desarrollo infantil Integral, el desarrollo integral del niño ocurre en secuencias interrelacionadas que buscan el equilibrio entre estar saludables, competentes y felices. Algo similar adelantaba Comenio, desde tiempos remotos, en los que insistía en un enfoque integral para la educación, respetando el ritmo natural y gradual de los participantes (Andrade, 2011).

Si lo miramos desde la óptica de la neurociencia, tan mencionada en los tiempos que corren, la Neurodidáctica (o mejor conocida como neuroeducación) podría servirnos como enfoque multidisciplinar para insistir en usar estrategias musicales compatibles con las estrategias cerebrales del aprendiz, lo que permitiría una genuina danza neuronal (León, 2017). En el programa de estimulación musical temprana NIS se ha logrado integrar metodologías de enseñanza musicales como Dalcroze (movimiento, velocidad, percepción); Orff (sentido rítmico, pregones, rimas, instrumentos de percusión); Kodaly (canciones marchas, contrastes, fonomimia); Martenot (cantos, ecos, repeticiones); Willems (exploración sonora, juegos, imitación de sonidos, campanas); Keller

(improvisación, creatividad, rimas infantiles, nombres de frutas); entre otras, que apoyan el neurodesarrollo infantil.

El socio constructivismo: una mirada a NIS

Desde esta teoría, el aprendizaje dentro del Programa Nuevos Integrantes ocurre en la zona de desarrollo próximo (ZDP), con apoyo, guía y acompañamiento de un adulto significativo. El socioconstructivismo planteado por Vitgосky (1995) se conecta con la idea de familia que asume el programa NIS: bebé/familia/núcleo. La familia es mediadora de todos los aprendizajes, que luego se comparten en el núcleo. Los bebés no cantan, ni marchan solos, ejecutan el ritmo con sus adultos (madre, formador, familia), quienes sirven de «andamio» y soporte para el aprendizaje.

Pulso, ritmo, figuras musicales, notas, escalas o melodías, son facilitadas y construidas en conjunto, en la interacción, hasta que el bebé adquiere su autonomía. Además, los bebés aprenden al interactuar con otros bebés de su edad; logran coordinar movimientos, emitir sonidos, fortalecer su crecimiento, partiendo desde los hitos del desarrollo, al fomentar en ellos (adultos y niños) el compañerismo, la solidaridad, inclusión, integración, igualdad y equidad: una verdadera comunidad de aprendizaje, donde todos aprenden de todos.

Esta comunidad de aprendizaje, donde el conocimiento se construye de forma colaborativa, no solo cumple una función pedagógica en el desarrollo del bebé, sino que trasciende hacia la formación de un tejido social sólido. Bajo esta premisa, el proceso de enseñanza-aprendizaje deja de ser únicamente un intercambio de estímulos musicales para convertirse en una estructura de convivencia institucionalizada. Es en este punto donde la visión socioconstructivista se encuentra con la sociología funcionalista, permitiendo entender que estas interacciones

recurrentes en el Núcleo dan paso a lo que Émile Durkheim define como 'hechos sociales'.

Uno de los conceptos fundamentales de Émile Durkheim que se relaciona con esta teoría, es el referido a «hechos sociales» (hecho social). Dentro del proceso de socialización y aprendizaje, la construcción social es primordial para la educación, porque se aprende más al compartir con otros. Los «hechos sociales» son acciones, actuaciones, conductas que condicionan el comportamiento individual (Durkheim, 1922).

En este marco de ideas, en cada encuentro de 45 min, entre los familiares o adultos significativos del programa NIS (madres, familiares, formadores), surge la conciencia colectiva y la solidaridad. En ocasiones, los participantes de estas clases no han iniciado el proceso de «escolarización» en ambientes académicos formales; algunos solo comparten con niños de sus entornos familiares o, para otros, es la primera vez que ven a un niño de su edad, haciendo las mismas cosas (como en espejo), aprendiendo como iguales, adultos y bebés. De esta manera pares y expertos intercambian experiencias y construyen conocimiento..

Apoyo de la educomunicación

En este estudio, se parte de la premisa de que las tecnologías de la información pueden funcionar como herramientas poderosas para la enseñanza y el aprendizaje. En este sentido, entendemos la educomunicación como un enfoque pedagógico alternativo para los tiempos actuales (y funcional en el periodo de la pandemia y postpandemia del COVID 19), que favorece y crea situaciones de aprendizaje participativo. Así se ha venido aplicando en el programa de Nuevos Integrantes de El Sistema.

Seguramente, para algunas opiniones, existe un «lado oscuro» sobre el uso de las tecnologías de

la comunicación en las aulas. Conocemos sus ventajas y desventajas. Hoy sabemos que los niños pueden pasar más tiempo frente a las pantallas que interactuando con sus pares (De Oliveira, 2008); en NIS exhortamos tener principal cuidado con los estímulos que producen los dispositivos. No obstante, en el programa NIS, no se sugiere (ni se espera) que todos los niños interactúen con las pantallas, se exhorta a las familias a evaluar las mejores opciones de acuerdo con sus concepciones; siempre teniendo como aliados a los formadores y al material didáctico que se prepara con orientaciones precisas, y se evalúa constantemente para lograr el desarrollo integral de los bebés.

La educación con el apoyo de los medios es, y será, un puente entre los contenidos y la experimentación; es una forma de activar el aprendizaje y favorecer el aprendizaje activo que está vinculado con la realidad. El adulto mediador facilita y controla las experiencias en la casa. Internaliza el aprendizaje y comparte sus emociones y sentimientos (Hernandez,2008).

Y es allí donde se encuentra la conexión entre la pantalla y la clase, la motivación para disfrutar unos minutos en el hogar cada día, teniendo un contenido programático claro, consolidado, en permanente reestructuración, adecuado a las características del grupo, y elaborado por profesionales de la educación musical y con apoyo de especialistas de otras áreas.

La propuesta de implementar la educomunicación en el programa NIS de El Sistema surge, justamente, como una respuesta alternativa a una realidad puntual como fue la pandemia de 2020. Sin embargo, el mundo cambió desde entonces. La forma de enseñar y aprender, también. Este enfoque mediador ha sido una forma de garantizar recursos diversos para una diversidad de población, favoreciendo la adaptabilidad, la curiosidad y la participación.

Esto se realiza de forma asincrónica, por lo que no requieren de coincidencia temporal de los participantes.

En tiempos de pandemia se realizaban de manera virtual (a través de una comunicación en línea o vía telefónica/celular). Esta comunicación permitía que los formadores giraran instrucciones precisas a las madres de qué y cómo hacer, especialmente para el desarrollo de las actividades, que luego los padres (familiares) ejecutarían solos en casa con sus bebés. Actualmente, se sigue utilizando la comunicación mediada asíncrona para mantener cohesionado y comunicado al grupo de madres, en especial para instrucciones de construcción de materiales de provecho o cualquier indicación adicional al encuentro presencial.

Algunos familiares deciden aprender para ser quienes motivan a los bebés, emulando la relación bebé/formador; y otros prefieren, bajo supervisión del docente, que el niño escuche las canciones o verifique alguna actividad. Cada familia decide cuál es su forma de disfrutar y aplicar la estimulación en casa; desde sus visiones, dinámicas y motivaciones. Lo importante, en este caso, es continuar la formación, trasladando el espacio de la clase al hogar, en familia, desde el juego y el disfrute de las estrategias seleccionadas.

La comunicación educativa a través de «las pantallas» debe permitir mostrar niños saludables, a través de programas didácticos, permitiendo que se logre una cultura transmisible (o de otros medios y dispositivos) en el hogar, más allá del entretenimiento, con interacción supervisada (Fuenzalida,2008); una rutina que promueva, de forma vigilada, la participación y la construcción del conocimiento, como acompañamiento a la formación, tanto en ambientes formales y no formales.

De esta manera, el uso de dispositivos digitales (multimedia) por parte de los adultos mediadores ha permitido que las familias (madres, padres, abuelos, ...) también experimenten, se relajen, disfruten de compañía y se sintieran niños, como sus bebés, al disfrazarse, grabar y editar videos, invitar a otros para que participaran; y, finalmente, experimentar, internalizar cada contenido académico desde el juego y las emociones.

Una visión etnográfica del NIS: en busca de los ODS

En el caso de El Sistema Nacional de Coros y Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela, el Núcleo sintetiza el acto educativo de formación: es el espacio de interacción y convivencia social. El aula se convierte en el espacio que equilibra y disminuye las diferencias o desigualdades sociales a través de la práctica colectiva de la música; donde se promueve la dignidad humana, la cultura de paz, la formación de ciudadanos desde el disfrute y la disciplina. Por lo tanto, el programa NIS se transforma en una oportunidad generadora de cohesión social y comunidad donde también se aprende a convivir.

La iniciativa de este estudio surgió desde el inicio de la etapa de confinamiento (2020) en el contexto social venezolano: una realidad llena de contrastes, en la cual hay familias muy vulnerables con grandes carencias, y otras con mejores posibilidades, igualadas por el aislamiento propio de esa etapa. Sin embargo, la característica del proceso de enseñanza-aprendizaje del Programa NIS implica la inmersión en el entorno, con una planificación didáctica preparada para la clase grupal en un salón; cuyo sustento, desde El Sistema, es la práctica colectiva de la música. Entonces, en esa etapa, se pretendió garantizar la continuidad de esta práctica colectiva por medio de adaptaciones en el uso de herramientas digitales/virtuales, tal como seguramente se

efectuó en los procesos educativos a nivel mundial.

Estudiar, participar y comprender el Programa de Nuevos Integrantes de El Sistema requirió (y requiere en el presente) de la inmersión del docente dentro de las interacciones dinámicas que ocurren en cada encuentro. Para ello, se asume una perspectiva etnográfica, utilizando la observación participante como la técnica idónea para comprender (desde dentro) las interacciones grupales. Actualmente, esta metodología inductiva, contextual y flexible se sigue utilizando.

Cabe destacar que, durante la fase de confinamiento, esta aproximación metodológica recurrió a adaptaciones técnicas como los grupos focales virtuales para captar las vivencias de los actores clave ante la imposibilidad de la presencialidad absoluta.

De esta manera, el NIS intenta aportar para un mejor futuro, trabajando por disminuir las desigualdades, asegurar la paz y la justicia social, la prosperidad y el bienestar. Estos desafíos locales sintonizan directamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente en las metas de educación de calidad, salud y bienestar, reducción de desigualdades, paz y justicia; los cuales permiten «garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos a todas las edades en América Latina y el Caribe» (CEPAL, 2019).

Asimismo, su misión coincide con el enfoque multidisciplinario y multisectorial de la Atención y Educación de la Primera Infancia (AEPI), que integra salud, nutrición, protección infantil y educación, favoreciendo el desarrollo cognitivo, emocional y social de los niños (UNESCO, 2024). Todo lo anterior se inscribe bajo la premisa de iniciar tempranamente el aprendizaje, desde la cuna, para garantizar un mejor comienzo en sus primeros 1000 días de vida.

Reflexiones a modo de cierre

La estimulación musical temprana del Programa Nuevos Integrantes procura la activación de varias áreas de desarrollo infantil y habilidades sociales; y esta se cristaliza en un espacio de convivencia, cohesión social y comunidad.

Situar la mirada en perspectiva socioconstructivista al proceso de enseñanza y aprendizaje del NIS permite admitir la permanencia de un programa social (nacido en 2012), con más de catorce años de actividad pedagógica, en más de 22 estados (o núcleos El Sistema) del país. Las experiencias musicales de los bebés se desarrollan presencialmente a través de las metodologías tradicionales de enseñanza musical ya conocidas, promoviendo el desarrollo integral (motriz, memoria, atención, escucha; y lo sensorial y emocional) en la primera infancia.

Es indudable que el proceso de construcción de conocimientos se edifica en la mediación y las interacciones sociales: bebé/ familia/ formadores, en un contexto sociocultural de confianza. La incorporación de estrategias mediadas por tecnologías en el programa permite y facilita que la formación sea sostenible en el tiempo; y, asimismo, sostener el “encuentro de clases” (asincrónico) en familia, convertido en un ensayo/refuerzo mediado por los familiares que hacen eco del proceso pedagógico del aula.

Finalmente, el Programa Nuevos Integrantes de El Sistema responde a una preocupación mundial por el bienestar infantil, expresada en los ODS. Este programa de estimulación musical temprana, desde su práctica pedagógica, promueve la paz, la convivencia, la conciencia del bienestar colectivo, la cohesión, y el fortalecimiento de las familias.

Referencias Bibliográficas

- Andrade, A. (2011). Comenio: aportes pedagógicos [Trabajo de grado]. Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco.
- CEPAL. (2019). ODS 3. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://www.cepal.org/sites/default/files/static/files/ods3_c1900667_press_2.pdf
- De Oliveira, I. (2008). El derecho a la pantalla: de la educación en medios a la educomunicación en Brasil. *Comunicar*, 15(30). revistacomunicar.com
- Durkheim, É. (1922). *Educación y sociología*. Altaya.
- Fuenzalida, V. (2008). *Expectativas educativas de las audiencias televisivas*. Editorial Norma.
- Hernández, G. (2008). *Aprender a ver la televisión en la escuela*. Monte Ávila Editores.
- León de Vitoria, C. (2020). *Secuencias de desarrollo infantil integral*. Abediciones.
- León, M. (2017). Neurodidáctica musical y procesos de aprendizaje. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*.
- Puigróss, A. (2016). *La educación popular en América Latina: Orígenes, polémicas y perspectivas*. Colihue.
- Tedesco, J. (2012). *Educación y justicia social en América Latina* (1.^a ed.). Fondo de Cultura Económica; Universidad Nacional de San Martín.
- Terre, O. (2004). *Neurodesarrollo infantil: Estimulación temprana y desarrollo cerebral*. Editorial Masson.
- UNESCO. (2024). *Informe mundial sobre atención y educación en la primera infancia: El derecho a una base sólida*.
- Vygotsky, L. (1995). *Obras escogidas I, II*. Madrid: Visor

GOBERNANZA DIGITAL PARA LA INTEGRACIÓN GEOPOLÍTICA SUR-SUR: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO DESDE VENEZUELA EN EL MARCO DE LAS 7 GRANDES TRANSFORMACIONES.



Ricardo José Prado Domínguez

Abogado.

Especialista en Gestión de Tributos Nacionales.

Magister Scientiarum en Derecho Tributario.

Doctorante en Ciencias Gerenciales

ORCID: 0009-0001-9862-6866

Resumen

La investigación busca analizar el papel de la gobernanza digital como herramienta estratégica para fortalecer la integración geopolítica Sur-Sur desde Venezuela, en el marco de la séptima transformación del Plan de la Patria 2025–2031. Se examinan las sinergias entre dicho plan, la Agenda Estratégica 2030 del ALBA-TCP y el informe de la CEPAL (2025) sobre el cumplimiento de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe. A través de un enfoque crítico, se propone que la soberanía tecnológica, la interoperabilidad regional y la cooperación digital son pilares fundamentales para construir una arquitectura multipolar basada en la justicia informacional y la autodeterminación de los pueblos. El estudio concluye que la gobernanza digital no solo debe ser concebida como una solución técnica, sino como una política emancipadora que articule infraestructura, participación y regulación desde el Sur.

Palabras clave: Gobernanza digital, integración Sur-Sur, soberanía tecnológica, Plan de la Patria, ALBA-TCP, Agenda 2030.

Abstract

The investigation examines the role of digital governance as a strategic tool to strengthen South-South geopolitical integration from Venezuela, within the framework of the seventh transformation of the 2025–2031 Plan of the Homeland. It explores the synergies between this plan, the ALBA-TCP Strategic Agenda 2030, and ECLAC's 2025 report on Latin America and the Caribbean's progress toward the 2030 Agenda. Through a critical approach, the study argues that technological sovereignty, regional interoperability, and digital cooperation are essential pillars for building a multipolar architecture based on informational justice and peoples' self-determination. The article concludes that digital governance should not be viewed merely as a technical solution, but as an emancipatory policy that integrates infrastructure, participation, and regulation from the Global South.

Keywords: Digital governance, South-South integration, technological sovereignty, Plan of the Homeland, ALBA-TCP, 2030 Agenda.

1. Introducción

La transformación digital ha dejado de ser una mera tendencia tecnológica para convertirse en un componente estructural de la política pública contemporánea. En el caso específico de Venezuela, el Plan de la Patria 2025–2031 establece siete grandes transformaciones (7T) orientadas a consolidar un modelo de desarrollo soberano, inclusivo y multipolar. Dentro de este esquema, la séptima transformación, enfocada en la geopolítica internacional, plantea la necesidad estratégica de construir una arquitectura de cooperación Sur-Sur que permita romper con los esquemas de dependencia del Norte Global.

En este contexto geopolítico y programático, la gobernanza digital se presenta como una herramienta estratégica clave para articular la integración regional, fortalecer la soberanía tecnológica y democratizar el acceso al conocimiento. La investigación busca analizar precisamente el papel de esta gobernanza digital como instrumento para fortalecer la integración geopolítica Sur-Sur desde Venezuela, en el marco de la séptima transformación del Plan de la Patria 2025–2031.

Este artículo analiza el papel de la gobernanza digital en la configuración de una geopolítica multipolar desde Venezuela. Para ello, examina las sinergias y articulación entre el Plan de la Patria, la Agenda Estratégica 2030 del ALBA-TCP y el informe de la CEPAL (2025) sobre el cumplimiento de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe. Se propone un enfoque crítico que vincula tecnología, política pública y cooperación regional, con un énfasis en la autodeterminación informacional como eje de la emancipación latinoamericana.

2. Marco teórico

2.1. Gobernanza digital y soberanía tecnológica

La gobernanza digital se refiere al conjunto de normas, instituciones y procesos que regulan el uso de tecnologías digitales en la gestión pública, la vida social y la economía. Según Castells (2009), «el poder en la era de la información se ejerce a través de redes, no de jerarquías», lo que implica que los Estados deben construir sus propias infraestructuras digitales para ejercer soberanía. Esta perspectiva se vincula con la noción de soberanía tecnológica, entendida como la capacidad de un país para desarrollar, controlar y utilizar tecnologías de manera autónoma y estratégica.

Autores como Morozov (2013) advierten que la dependencia tecnológica del Sur frente a corporaciones del Norte genera formas de colonialismo digital, donde los datos, algoritmos y plataformas se convierten en instrumentos de dominación. En este sentido, la gobernanza digital debe ser concebida como una política pública orientada a la emancipación, la justicia informacional y la integración regional.

2.2. El Plan de la Patria y la transformación geopolítica digital

La séptima transformación del Plan de la Patria 2025–2031 establece como objetivo «impulsar una nueva geopolítica internacional basada en la cooperación, la solidaridad y la complementariedad entre los pueblos del Sur» (Gobierno Bolivariano de Venezuela, 2025, p. 112). Esta transformación reconoce que la lucha por la soberanía no solo se libra en el plano económico o militar, sino también en el campo digital.

Venezuela ha desarrollado plataformas estatales como Patria, sistemas de identidad digital y una infraestructura satelital (VENESAT-1) que pueden ser aprovechadas para articular redes regionales de cooperación tecnológica. La gobernanza digital, en este marco, debe orientarse a la creación de plataformas compartidas para educación, salud, comercio y cultura, basadas en *software* libre, protección de datos y participación ciudadana.

2.3. La Agenda Estratégica 2030 del ALBA-TCP: Integración digital Sur-Sur

La Agenda Estratégica 2030 del ALBA-TCP propone la creación de una Agencia de Cooperación y Desarrollo, el relanzamiento de Petrocaribe, y el establecimiento de una zona de comercio justo y complementario sustentada en la soberanía tecnológica (ALBA-TCP, 2024). Esta agenda reconoce que la integración regional no puede depender de infraestructuras tecnológicas controladas por actores externos, y plantea la necesidad de construir redes digitales propias.

Entre las propuestas más relevantes se encuentra la creación de una red de universidades virtuales del ALBA, un sistema de trazabilidad de productos agroalimentarios, y una plataforma de salud comunitaria compartida. Estas iniciativas requieren una gobernanza digital que articule estándares comunes, protocolos de interoperabilidad y mecanismos de protección de datos.

2.4. El informe CEPAL 2025: Transformaciones para acelerar el progreso

El informe de la CEPAL (2025) advierte que América Latina y el Caribe solo alcanzarán el 23% de las metas de la Agenda 2030 si no se gestionan transformaciones profundas en materia institucional, fiscal y tecnológica. Entre sus recomendaciones, destaca la necesidad de «fortalecer las capacidades estatales para la

innovación pública, la interoperabilidad digital y la cooperación regional en ciencia y tecnología» (CEPAL, 2025, p. 47).

Este diagnóstico refuerza la idea de que la gobernanza digital no es un lujo, sino una condición para el desarrollo sostenible. La CEPAL propone la creación de ecosistemas de innovación pública, laboratorios de gobierno y plataformas regionales de datos abiertos como estrategias para acelerar el progreso. Venezuela, en este contexto, puede liderar iniciativas de cooperación digital que articulen los principios del Plan de la Patria con los objetivos de la Agenda 2030.

2.5. Propuestas para una gobernanza digital regional

A partir del análisis anterior, se proponen cinco líneas estratégicas para fortalecer la gobernanza digital Sur-Sur desde Venezuela:

- 1. Infraestructura tecnológica soberana:** desarrollo de centros de datos, redes de fibra óptica y plataformas digitales propias.
- 2. Interoperabilidad regional:** diseño de estándares comunes para sistemas de salud, educación, comercio y gestión pública.
- 3. Protección de datos y derechos digitales:** creación de marcos normativos regionales que garanticen la privacidad, la seguridad y la equidad informacional.
- 4. Cooperación científica y tecnológica:** establecimiento de redes de investigación, innovación y formación en tecnologías emergentes.
- 5. Participación ciudadana digital:** promoción de plataformas de consulta, deliberación y control social en el ámbito regional.

Estas propuestas buscan articular la transformación geopolítica del Plan de la Patria con las agendas regionales de desarrollo, reconociendo que la soberanía digital es una condición para la autodeterminación de los pueblos.

3. Metodología

El estudio se desarrolla bajo el paradigma interpretativo, adoptando un enfoque cualitativo para comprender el papel de la gobernanza digital para la integración geopolítica Sur-Sur en el marco de las 7 Grandes Transformaciones y «no busca generalizar, sino profundizar en la comprensión del fenómeno estudiado» (Creswell, 2013, p. 60), utilizando una investigación de diseño documental y un método hermenéutico-crítico. Este enfoque facilita la interpretación de los significados de la disrupción tecnológica y la redefinición de los paradigmas existentes.

Se empleó el método hermenéutico-crítico para analizar textos (Gadamer, 1975), que permiten la interpretación de los significados en el análisis del discurso dado que «El significado de un discurso no está solo en sus palabras, sino en el contexto en el que se produce» (Ricœur, 1986, p. 98). En este caso, se enfoca en cómo la «Gobernanza Digital» puede facilitar la integración geopolítica Sur – Sur, siendo este uno de los objetivos claves trazados por Venezuela en el marco de las 7 grandes transformaciones. Para ello, se usó un estudio de nivel descriptivo que procuró caracterizar la posible influencia de la Gobernanza Digital en la Integración Geopolítica Sur-Sur y las estrategias para ponerla en marcha.

La investigación se basó en el análisis documental, que «permite extraer información relevante de múltiples fuentes para una visión más integral del fenómeno estudiado» (Denzin, 1989, p. 145). Se empleó la triangulación de fuentes como método para aumentar la validez

de la investigación (Denzin, 1989) y en tal sentido, las fuentes primarias incluyen documentos oficiales, publicaciones de organismos internacionales, y discursos de líderes de la industria tecnológica sobre el papel de la Gobernanza Digital como mecanismo de integración. Las fuentes secundarias consistieron en libros y artículos académicos sobre Gobernanza Digital, Geopolítica e Integración. La validez de la investigación se aumentó mediante la triangulación de fuentes.

Las fases de procesamiento y análisis de la información fueron:

1. Codificación temática: identificación de conceptos clave como desterritorialización, antifragilidad, capitalismo de vigilancia y paradoja global.
2. Interpretación hermenéutica: comprensión del significado de las criptomonedas y su impacto en la soberanía económica, las cadenas de valor y la ética en la economía digital global.
3. Análisis comparativo: contraste entre modelos de negocio tradicionales y aquellos adaptados a las tecnologías descentralizadas y las estructuras antifrágiles.

4. Reflexiones

La gobernanza digital representa una oportunidad histórica para que Venezuela y los países del ALBA-TCP construyan una integración regional basada en la soberanía tecnológica, la cooperación solidaria y la justicia informacional. En un mundo marcado por la concentración de poder digital en manos de corporaciones transnacionales, la creación de infraestructuras propias, plataformas colaborativas y marcos normativos regionales se convierte en una estrategia de emancipación.

El Plan de la Patria 2025–2031, la Agenda Estratégica 2030 del ALBA-TCP y el informe de la

CEPAL (2025) coinciden en la necesidad de gestionar transformaciones profundas para acelerar el progreso. Para lograr la autodeterminación de los pueblos y articular la transformación geopolítica digital, es imprescindible adoptar las siguientes líneas estratégicas:

- **Infraestructura Tecnológica Soberana:** impulsar el desarrollo de centros de datos, redes de fibra óptica y plataformas digitales propias.
- **Interoperabilidad Regional:** diseñar estándares comunes para la articulación efectiva de sistemas de salud, educación, comercio y gestión pública entre los países.
- **Protección de Datos y Derechos Digitales:** establecer marcos normativos regionales para asegurar la privacidad, seguridad y equidad informacional de los ciudadanos.
- **Cooperación Científica y Tecnológica:** fortalecer las redes de investigación, innovación y formación en tecnologías emergentes, compartiendo conocimiento y capacidades.
- **Participación Ciudadana Digital:** promover plataformas que faciliten la consulta, deliberación y control social en el ámbito regional.

La gobernanza digital, en este sentido, no es solo una herramienta técnica, sino una expresión política de la voluntad de los pueblos del Sur de construir su propio destino y ejercer la autodeterminación informacional en la era digital.

Referencias Bibliográficas

ALBA-TCP. (2024). Agenda Estratégica 2030. Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América – Tratado de Comercio de los Pueblos. <https://www.albatcp.org/acta/agenda-estrategica-2030/>

Castells, M. (2009). Communication power. Oxford University Press.

CEPAL. (2025). América Latina y el Caribe y la Agenda 2030 a cinco años de la meta: ¿Cómo gestionar las transformaciones para acelerar el progreso? Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/81405>

Dussel, E. (2014). Filosofías del Sur: Descolonización y transmodernidad. Siglo XXI Editores.

Gobierno Bolivariano de Venezuela. (2025). Ley Orgánica del Plan de la Patria de las 7 Grandes Transformaciones 2025–2031. Ministerio del Poder Popular de Planificación. <https://mppp.gob.ve/wp-content/uploads/2025/06/7TLeyPlanPatriaSF.pdf>

Morozov, E. (2013). To save everything, click here: The folly of technological solutionism. PublicAffairs.

DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS FRENTE A LA DESERCIÓN UNIVERSITARIA EN VENEZUELA: HACIA UNA EDUCACIÓN INCLUSIVA Y SOSTENIBLE



Venus Saray Sequera

Esp. en Finanzas Públicas (UCAB) y Lic. en Administración (UNESR), mención Recursos Materiales y Financieros. Sólida trayectoria integrando gestión pública y docencia. Institucionalmente, laboró en la Alcaldía del Mpio. José Félix Ribas como Analista de Presupuesto y Fiscal Auditor en la Dir. Sectorial de Hacienda Municipal, consolidando competencias en control y fiscalización. En el área académica, con más de una década en la UPT Federico Brito Figueroa, ejerce como Prof. Instructor y lidera estratégicamente la Coord. del Servicio Comunitario y el Dpto. de Administración (PNFA).
ORCID iD: 0009-0006-3416-9009

RESUMEN

En la presente producción intelectual, se pretende revisar la problemática de la deserción estudiantil en las instituciones universitarias venezolanas, identificándola como una crisis estructural que compromete el desarrollo académico y, en consecuencia, el bienestar social del país. A partir de un análisis exhaustivo de la literatura científica reciente, se encontró que este fenómeno trasciende lo individual y se configura como un proceso multifacético derivado de la interacción de factores sociales, económicos e institucionales. Se concluye que el abordaje de esta situación requiere de un enfoque integral y coordinado, fundamentado en una reflexión profunda y crítica acerca de la educación universitaria, con el propósito de garantizar la calidad y continuidad. Esto abarca la proposición de lineamientos estratégicos y políticas de retención universitaria sustentados en la innovación educativa, el acompañamiento integral y la equidad.

Palabras clave: deserción estudiantil, crisis socioeconómica y sostenibilidad institucional.

ABSTRACT

This intellectual work aims to examine the problem of student dropout in Venezuelan universities, identifying it as a structural crisis that compromises academic development and, consequently, the country's social well-being. Based on an exhaustive analysis of recent scientific literature, it was found that this phenomenon transcends the individual and is configured as a multifaceted process derived from the interaction of social, economic, and institutional factors. It is concluded that addressing this situation requires a comprehensive and coordinated approach, grounded in a profound and critical reflection on university education, with the purpose of guaranteeing quality and continuity. This includes proposing strategic guidelines and university retention policies based on educational innovation, comprehensive support, and equity.

Keywords: student dropout, socioeconomic crisis, student and institutional sustainability.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la educación universitaria se presenta no solo como una posición avanzada de formación académica, sino como un eje estratégico para la producción de conocimiento y el fortalecimiento del tejido social (Alcaín y Medina, 2017:15). Según los marcos normativos internacionales, las universidades actúan como catalizadores de la movilidad social ascendente y son responsables de la producción de capital intelectual indispensable para la competitividad económica en la sociedad del conocimiento (Pallarés y otros, 2019:11).

En este sentido, en la opinión de Paz (2018), la sostenibilidad de los sistemas universitarios depende del equilibrio entre la calidad institucional, la justicia en el acceso y la capacidad de respuesta ante las demandas cambiantes del entorno. En otras palabras, cuando este equilibrio se rompe debido a factores exógenos, se compromete la función transformadora de la universidad, transformando el derecho a la educación en una estructura vulnerable frente a las crisis sistémicas.

Sin embargo, en el contexto venezolano del siglo XXI, este sector atraviesa una coyuntura crítica sin precedentes históricos. El sistema universitario, tradicionalmente reconocido como un emblema de calidad, movilidad social y principal gestor de capital intelectual, ha experimentado en la última década el impacto de una crisis multidimensional severa (Hernández y Enríquez, 2023:18). Esta problemática ha desgastado las bases operativas de las instituciones y ha comprometido drásticamente la retención de la población estudiantil.

Con base en estas consideraciones, la presente investigación tiene como propósito identificar y analizar los factores multicausales que confluyen en la deserción estudiantil en la educación universitaria venezolana. Por ello, se parte de la hipótesis de que este fenómeno no responde

solamente a variables académicas tradicionales, sino que se vincula a una dinámica de factores externos vinculados a la realidad del entorno socioeconómico y político del país.

La deserción como fenómeno en la educación universitaria venezolana

La deserción es un problema global y sistémico que trasciende contextos geográficos (Tapasco et al., 2019). Internacionalmente, el cuerpo teórico es amplio, destacando el Modelo de Integración Estudiantil de Vincent Tinto (1993). Según este autor, la permanencia depende de qué tan bien logre el alumno integrarse tanto al sistema académico como al entorno social de su institución.

En Venezuela, a las dimensiones tradicionales se añaden factores críticos propios de la realidad venezolana, donde el factor socioeconómico emerge como el principal vector de exclusión de los estudiantes en el sistema universitario. Según información proporcionada por el Observatorio de Universidades (2019), desde el año 2013 se ha generado aproximadamente un 40% de deserción universitaria, lo que incluye a estudiantes y profesores, complicando la problemática, siendo un poco mayor el número de estudiantes que dejan de asistir a los recintos universitarios.

La crisis multifactorial y su impacto en la educación universitaria venezolana

En el contexto venezolano, la persistente hiperinflación en los últimos años y la contracción de la capacidad de compra han precarizado las condiciones de vida de los estudiantes universitarios. Estos factores, según Albarrán (2019), han impactado en los costos operativos de la formación superior en lo que respecta a transporte, alimentación y la adquisición de recursos didácticos como barreras de acceso y permanencia en el entorno universitario.

A esto hay que añadir los factores sociales, comprendiendo el fenómeno del éxodo masivo que ha experimentado el país, muchos jóvenes están en la tarea de marcharse. Están dejando de lado sus estudios para ser parte del mercado laboral en otros países (OIM, 2022). En lo relacionado a la calidad de vida en las ciudades, la inseguridad personal y la inestabilidad social contribuyen a la decisión de continuar o no en la universidad.

En este mismo marco de ideas, la precariedad de las infraestructuras universitarias y la falta de recursos en lo académico son determinantes en la decisión de permanecer en la universidad. En este particular, la obsolescencia de los laboratorios y sus equipos, la deficiencia en el suministro de los servicios básicos y la falta de acceso a internet y bibliotecas virtuales dificultan el proceso de aprendizaje (Observatorio de Universidades, 2023). Estos factores influyen a nivel personal, generando desmotivación e incertidumbre y a su vez deserción estudiantil.

Finalmente, esta problemática implica lo inherente a la inclusión educativa y la sostenibilidad. La inclusión, según la UNESCO (2020) trasciende el ingreso formal y requiere de condiciones materiales para la titulación de todos los estudiantes. Por su parte, la sostenibilidad de la educación universitaria se refiere a la capacidad institucional para adaptarse a contextos de crisis, asegurando la calidad pedagógica y la retención de la matrícula frente a las adversidades del contexto.

El fenómeno de la migración como factor influyente en la deserción universitaria en Venezuela

A partir de el año 2013, el país ha experimentado una profunda crisis multidimensional enmarcada en una marcada polarización política. Este período según Castillo y Reguant (2017) se ha caracterizado por un deterioro sistemático de los

principales indicadores macroeconómicos entre los que se encuentra la inestabilidad del precio del petróleo, una hiperinflación acentuada y la disminución de las reservas internacionales.

Del mismo modo, la implementación de controles de precio y la progresiva devaluación del Bolívar precipitaron el cierre un número importante de empresas y el desabastecimiento de los productos esenciales; factores que se presentan intrínsecamente en el modelo político económico vigente y que mantiene al país con proyecciones de crecimiento desfavorable (Gutiérrez y otros, 2017:219).

Tal situación política, social y económica han generado una ola de migraciones nunca antes vista en el país (De La Vega y Vargas, 2017:780). En pocas décadas, Venezuela pasó de ser un país receptor a emisor de migrantes como resultado de las adversas condiciones económicas y sociales presentes en el país (Muñoz, 2016:340).

Además, los jóvenes que migran buscan aportar al crecimiento y emprendimiento de sus países de destino, impactando positivamente sus economías. Sin embargo, para Venezuela esto representa una pérdida dramática de talento valioso que compromete la recuperación nacional. Este éxodo estudiantil, presente en múltiples instituciones, debilita el capital humano necesario para el futuro del país (Gutiérrez y Otros, 2020).

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar la problemática de la deserción universitaria venezolana, mediante la identificación de sus determinantes estructurales, económicos y sociales ante la crisis multidimensional del país.

Objetivos específicos

Caracterizar el perfil de la deserción en las universidades públicas venezolanas mediante el análisis de los factores socioeconómicos e institucionales que predominan en el abandono educativo actual.

Evaluar el impacto de la crisis multidimensional en la permanencia de los estudiantes en la educación universitaria venezolana.

Determinar la relación entre el fenómeno de la migración y la percepción de movilidad como factores influyentes en la deserción universitaria venezolana.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Este estudio se fundamenta en una revisión sistemática de la literatura, estructurada a partir de una pregunta de investigación que explora los desafíos de la educación sostenible e inclusiva frente a la crisis multidimensional del país. Para asegurar que el análisis sea válido y replicable, se siguieron las directrices internacionales de la declaración PRISMA, propuestas por Page et al. (2021).

La búsqueda de información se realizó en bases de datos y repositorios de alto nivel académico, tales como: Scopus, Web of Science, Redalyc y Google Scholar. Para filtrar los resultados, se emplearon descriptores y operadores booleanos que combinaron términos clave como «deserción universitaria», «crisis educativa en Venezuela», «inclusión educativa» y «sostenibilidad».

En cuanto a la selección, los criterios de inclusión abarcaron artículos científicos e informes oficiales publicados entre 2010 y 2025, tanto en español como en inglés, enfocados específicamente en la deserción, gestión e inclusión en el nivel universitario venezolano. Por el contrario, se excluyeron aquellos trabajos sin relación directa con el contexto nacional o

carentes de rigor metodológico. Tras un proceso de cribado y evaluación de calidad, se consolidó una muestra final de 5 documentos de alta relevancia.

Finalmente, tras una evaluación exhaustiva de los resúmenes y textos completos, la información seleccionada se sometió a un análisis de contenido cualitativo. Este paso permitió identificar patrones recurrentes, variables que explican el fenómeno y posibles estrategias de intervención para abordar la problemática.

RESULTADOS

A continuación, en la tabla 1 se presenta un resumen de los estudios seleccionados para esta revisión. Esta tabla incluye información sobre cada estudio, tales como: año, autor, título del estudio, metodología utilizada y los hallazgos principales:

Tabla 1. Estudios seleccionados

Año/autor	Título del estudio	Metodología utilizada	Principales hallazgos
Piñero Pérez, Luis (2025)	Nuevos desafíos en la educación universitaria venezolana: hacia una transformación cualitativa	La investigación es de tipo documental, mediante el análisis de libros y artículos académicos; para lo cual, se utilizaron métodos deductivo y crítico-reflexivo	Los hallazgos muestran un precario presupuesto asignado, la migración de talento, la obsolescencia de las mallas curriculares, las limitaciones en cuanto a la infraestructura y la obligatoriedad de realizar una profunda reforma o transformación pedagógica
2020 Meléan Romero, Rosana Contreras Bustamante, José	Universidad venezolana en tiempos de pandemia: ¿acción o reacción? Ante la nueva normalidad	Se utiliza un enfoque cualitativo e interpretativo; se triangulan opiniones desde una cosmovisión particular.	Se encontró que las Universidades venezolanas, trabajan por sobrevivir y mantenerse activas; sus actores padecen desmotivación y mantienen nula capacidad de respuesta ante un entorno que exige.
2020 Albarracín, José	La deserción estudiantil en la Universidad de los Andes	Se consultó en los buscadores: Google Académico, Dialnet y Latindex utilizando las palabras claves: deserción universitaria, abandono estudiantil y universidades venezolanas	Aproximadamente el 65% de los estudiantes habrían abandonado los estudios debido a la falta de oportunidades laborales a futuro, aumento de gastos personales y académicos y baja formación a nivel de secundaria principalmente
2020 Fuenmayor, Luis	Deterioro de la universidad venezolana los últimos 15 años	Revisión de trabajos que contienen datos estadísticos de instituciones para ilustrar el grave deterioro de la universidad venezolana.	Los principales agravantes de la deserción universitaria son: la escasez de docentes investigadores, el deterioro de la infraestructura, la obsolescencia de equipos, el desabastecimiento de las bibliotecas y la baja asignación presupuestaria.
2018 González, María C.; Miquilena, Luciana; Rebolledo, Andrea; Vásquez, Humberto	Deserción Estudiantil en la Universidad del Zulia ¿Problema Coyuntural?	Investigación de tipo cuantitativo-interpretativo	Los factores más importantes para desertar fueron los institucionales y los coyunturales, debido a la situación sociopolítica imperante en Venezuela desde el año 2017; lo que incentivo la mayor diáspora estudiantil universitaria históricamente conocida.

Fuente: Elaboración Propia (2026).

Se encontró que, el abandono estudiantil no es un fenómeno simple; es un entramado complejo unido a la crisis socioeconómica del país. Las investigaciones de Albarracín (2020) y Fuenmayor (2020) confirman que la hiperinflación y la pérdida del poder adquisitivo han pulverizado la capacidad de los jóvenes para mantenerse en las aulas, convirtiendo la precariedad financiera en un motor de exclusión.

Más allá de lo económico, la operatividad institucional es crítica. Piñero (2025) y Meléan y Contreras (2020) señalan que el deterioro de edificios y la falta de comedores, transporte y becas han desarticulado el entorno, haciendo la persistencia casi imposible. A esto se suma la fractura de clases por conflictividad política y social. Según González y Otros (2018), estas interrupciones generan una incertidumbre que disminuye la calidad educativa y vulnera el derecho a una formación superior de excelencia.

El panorama es alarmante: Albarrán (2020) estima que la deserción en instituciones como la ULA y la UCV alcanza el 60%. Estas universidades enfrentan una matrícula en descenso y un deterioro que compromete su función social. Paralelamente, la "fuga de cerebros" de estudiantes y docentes genera una pérdida de conocimiento sin precedentes. Según Fuenmayor (2020), esta migración forzada debilita la formación de profesionales competitivos y pone en riesgo el relevo generacional de la nación.

La crisis se profundiza por el deficiente apoyo a la gestión universitaria. Esta limitación frena la innovación y la creación de políticas de inclusión que podrían frenar el abandono, un punto en el que coinciden Piñero (2025), González y Otros (2018) y Fuenmayor (2020). Finalmente, la migración forzada aparece como la única salida ante salarios bajos y la pérdida del valor real de los títulos. Piñero (2025) explica que los jóvenes

hoy priorizan trabajar en el extranjero, invisibilizando el capital humano que se va. La universidad se queda así en una encrucijada; intentar mantener la calidad mientras su comunidad sobrevive entre el estudio o la deserción

CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación confirman que la deserción académica en Venezuela es un desafío multidimensional, condicionado por la crisis estructural en lo económico, social e institucional. Este fenómeno no solo frena el rendimiento de los estudiantes en el presente, sino que erosiona la sostenibilidad futura del sistema universitario. Al perderse la continuidad en las aulas, se comprometen directamente las proyecciones de progreso socioeconómico de toda la nación, dejando un vacío difícil de llenar.

La evidencia analizada sugiere, además, que nos enfrentamos a una grave crisis de descapitalización intelectual. Esta pérdida sistemática de capital humano es una amenaza directa a la supervivencia de la educación universitaria tal como la conocemos. Por esta razón, el abordaje de la deserción debe transformarse en una prioridad estratégica de la agenda pública, entendiendo que preservar la academia es la única vía para salvaguardar el tejido profesional y científico que sostiene al país.

Para revertir esta tendencia, es urgente implementar políticas públicas de retención que no actúen de forma aislada, sino que articulen recursos financieros, apoyo psicopedagógico y la rehabilitación de la infraestructura y los servicios básicos. Solo mediante una intervención integral será posible debilitar la actual crisis de exclusión y transitar hacia un modelo de educación universitaria que sea verdaderamente inclusivo y resiliente ante las adversidades del entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albarrán Peña, J. (2020). La deserción estudiantil en la Universidad de Los Andes (Venezuela). *Educación y humanismo*, 21 (36), 60-92. https://www.researchgate.net/publication/331943178_La_desercion_estudiantil_en_la_Universidad_de_Los_Andes_Venezuela.

Alcaín Martínez, E., y Medina García, M. (2017). Hacia una educación universitaria inclusiva: realidad y retos. [Towards an inclusive university education: reality and challenges]. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 11(1), 4-19. <https://dx.doi.org/10.19083/ridu.11.530>.

Aula Abierta. (2023). Deserción estudiantil en Venezuela. Informe preliminar. <https://aulaabiertavenezuela.org/wp-content/uploads/2023/11/Boletin-23-Aula-Abierta-1.pdf-2.pdf>.

Castillo-Crasto, T., y Reguant-Álvarez, M. (2017). Percepciones sobre la migración venezolana: Causas, España como destino, expectativas de retorno. *Migraciones*, (41)133–163. <https://doi.org/10.14422/mig.i41.y2017.006>.

De la Vega, I., y Vargas, C. (2017). La intención de emigración de estudiantes universitarios. Estudio comparado en cuatro universidades venezolanas. *Interciencia*, 42(12), 798–804. <https://www.interciencia.net/volumen-42/numero-12/>.

Fuenmayor Toro, L. (2020). Deterioro de la universidad venezolana en los últimos 15 años. *Universidades*, 83 (1). DOI: <https://doi.org/10.36888/udual.universidades.2020.83.75>.

González, M., Miquilena, L., Rebolledo, A., y Vásquez, H. (2018). Deserción Estudiantil en la Universidad del Zulia ¿Problema Coyuntural?. *Revista Venezolana de Gerencia*, Esp (1).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062781023>.

Gutiérrez, J. M., y Romero, J. (2020). Factores asociados a la diáspora de estudiantes universitarios. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(E-3), 216-226.

Hernández González, A., & Enríquez González, D. (2023). ¿Qué es la relación universidad-empresa-gobierno-sociedad y cuál su importancia en la actualidad?. *I+D Tecnológico*, 19(1), 25-36. <https://doi.org/10.33412/idt.v19.1.3775>.

Muñoz Bravo, T. (2016). Políticas migratorias en México y Venezuela: análisis de respuestas gubernamentales disímiles ante procesos de inmigración y emigración internacionales. *Desafíos*, 28(2), 333–366. <https://doi.org/10.12804/desafios28.2.2016.09>.

Meléan Romero, R., y Contreras Bustamante, J. (2020). Universidad venezolana en tiempos de pandemia: ¿acción o reacción? Ante la nueva normalidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25 (1 3) , 1 9 4 - 2 0 9 . <https://www.redalyc.org/journal/279/27965287014/html/>.

Observatorio de Universidades. (31 de agosto de 2019). Universidades públicas pierden más de 40% de profesores y alumnos. <https://observatoriodeuniversidades.com/noticias-obu-universidades-publicas-pierden-mas-de-40-de-profesores-y-alumnos/>.

Pallarés Piquer, M., Chiva Bartoll, O., Planella, J., y López Martín, R. (2019). Repensando la educación. Trayectoria y futuro de los sistemas educativos modernos. [Rethinking education. Trajectory and future of modern education systems]. *Perfiles educativos*, 41(163), 143-157. Recuperado de: <https://n9.cl/cr1lq>.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan,

S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Alonso-Fernández, S. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790–799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>.

Paz Maldonado, E. (2018). La formación del profesorado universitario para la atención a la diversidad en la educación universitaria. [The training of university professors for the attention to diversity in higher education]. *IE Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 9(16), 67-82. Recuperado de: <https://n9.cl/3t6me>.

Piñero Pérez, L. (2025). Nuevos desafíos en la educación universitaria venezolana: hacia una transformación cualitativa. *Revista Crítica con Ciencia*, 3(6). https://uptvallesdeltuy.com/ojs/index.php/revista_criticaconciencia/article/view/185/180.

Tapasco, O. A., Ruiz, F. J., Osorio, D., & Ramírez, D. (2019). Deserción estudiantil: incidencia de factores institucionales relacionados con los procesos de admisión. *Educación y Educadores*, 22(1), 81-100. <https://doi.org/10.5294/edu.2019.22.1.5>.

Tinto, V. (1993). *Leaving college: Rethinking the causes and cures of student attrition* (2.^a ed.). University of Chicago Press.

UNESCO. (2020). Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2020: Inclusión y educación: todos y todas sin excepción. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373656>.

GOBERNANZA ÉTICA TRANSCOMPLEJA: UN COMPLEJO TEÓRICO E INNOVADOR PARA LA GERENCIA PÚBLICA EN ENTORNOS COMPLEJOS



José Gregorio Infante Navas

Licenciado en Educación mención Filosofía por la Universidad Católica Andrés Bello. Licenciado en Teología por la misma Universidad. Baccalaureatum en Teología por la Universidad Pontificia Salesiana de Roma. Maestrante en Negociaciones económicas internacionales y Doctorando en Ciencias Gerenciales por la Universidad Latinoamericana y del Caribe.
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8710-4681>

RESUMEN

La gerencia pública enfrenta desafíos crecientes en entornos caracterizados por la incertidumbre, la interdependencia y la acelerada transformación social. La ética administrativa tradicional, basada en normas rígidas y estructuras jerárquicas, resulta insuficiente para abordar estos retos. Este artículo propone un complejo teórico innovador de gobernanza ética transcompleja fundamentado en los principios de auto organización, resiliencia institucional e inteligencia colectiva. A través de un análisis conceptual y una renovada propuesta metodológica, se argumenta que la transcomplejidad ofrece herramientas clave para el desarrollo de sistemas gerenciales más adaptativos y éticos. Finalmente, se presentan implicaciones para la formulación de políticas públicas y el diseño de estrategias de gestión orientadas a fortalecer la ética en la administración pública. Este estudio descansa en el paradigma interpretativo hermenéutico, adopta un enfoque

cualitativo basado en el análisis documental y conceptual para la comprensión de la gobernanza ética transcompleja en la administración pública. Se utilizaron estudios de autores como Morin (2020), Harper (2021) y Folke et al. (2010) para construir el marco teórico. Se desarrolló un enfoque transdisciplinario, interrelacionando la teoría de sistemas, la inteligencia colectiva y la resiliencia institucional. Se estructuró sobre la base del método comparativo, que contrastó los modelos tradicionales de ética normativa con enfoques transcomplejo, tomando como referencia estudios de Rawls (1971), Habermas (1984) y Sandel (2010). Por último, se realizó la triangulación teórica, que combinó la ética administrativa, la cibernética organizacional y la teoría de la complejidad para garantizar la validez del complejo teórico propuesto.

Palabras clave: ética administrativa, gobernanza transcomplejo, auto organización, resiliencia institucional, inteligencia colectiva.

Abstract

Public management faces growing challenges in environments characterized by uncertainty, interdependence, and accelerated social transformation. Traditional administrative ethics, based on rigid norms and hierarchical structures, is insufficient to address these challenges. This article proposes an innovative theoretical framework for transcomplex ethical governance grounded in the principles of self-organization, institutional resilience, and collective intelligence. Through a conceptual analysis and a renewed methodological proposal, it is argued that transcomplexity offers key tools for the development of more adaptive and ethical management systems. Finally, implications for public policymaking and the design of management strategies aimed at strengthening ethics in public administration are presented. This study, based on the hermeneutic interpretive paradigm, adopts a qualitative approach based on documentary and conceptual analysis to understand transcomplex ethical governance in public administration. Studies by authors such as Morin (2020), Harper (2021), and Folke et al. (2010) were used to construct the theoretical framework. A transdisciplinary approach was developed, interrelating systems theory, collective intelligence, and institutional resilience. It was structured based on the comparative method, which contrasted traditional models of normative ethics with transcomplex approaches, drawing on studies by Rawls (1971), Habermas (1984), and Sandel (2010). Finally, theoretical triangulation was carried out, combining administrative ethics, organizational cybernetics, and complexity theory to ensure the validity of the proposed theoretical complex.

Keywords: administrative ethics, transcomplex governance, self-organization, institutional resilience, collective intelligence.

1. Introducción

La administración pública contemporánea se desarrolla en entornos caracterizados por una creciente complejidad, donde los modelos tradicionales de gestión ética han mostrado limitaciones para abordar problemas multidimensionales. Los enfoques reduccionistas han generado estructuras rígidas, que dificultan la adaptación a la incertidumbre y la incorporación de dinámicas emergentes en la toma de decisiones (Morin, 2020).

El objetivo de este artículo es desarrollar un complejo teórico de la gobernanza ética transcompleja, proporcionando herramientas innovadoras para las ciencias gerenciales sobre la base de una construcción conceptual actualizada y la fundamentación de las dimensiones que forman parte del complejo propuesto. De esta manera, los objetivos secundarios de la investigación consistieron en presentar un marco teórico y metodológico que sustente la aplicación de la transcomplejidad en la ética administrativa. En este sentido, ofrece un marco innovador para la ética en la gerencia pública, integrando los principios de la transcomplejidad en la toma de decisiones administrativas, dado que su aplicación puede fortalecer la sostenibilidad y legitimidad de la gobernanza en contextos dinámicos.

La pregunta central que guió esta investigación se refirió a ¿cuáles son las principales categorías de análisis que pudieran develarse en la generación de un complejo teórico innovador sobre la gobernanza ética transcompleja, así como cuáles sería su sustentación conceptual y sus dimensiones? Siendo las interrogantes específicas las que se refirió la investigación, las siguientes: ¿cuáles son las principales teorías que conformarían el marco teórico y metodológico en el estudio de la gobernanza ética transcompleja?

En este contexto, la presente investigación propone un complejo teórico de gobernanza ética transcompleja, fundamentado en tres pilares: autoorganización, resiliencia institucional e inteligencia colectiva constituyéndose en las principales categorías de análisis de esta investigación. A diferencia de los modelos tradicionales, este enfoque permite integrar la ética en la toma de decisiones de manera flexible, adaptativa y participativa.

2. Marco Teórico

2.1. La Complejidad y la Transcomplejidad en la Gerencia Pública

La teoría de la complejidad ha sido ampliamente desarrollada por Edgar Morin (2006, 2014, 2020), quien argumenta que los sistemas no pueden entenderse a partir de un análisis fragmentado, sino que deben estudiarse en su interconexión, dinamismo y en constante evolución. La transcomplejidad, por su parte, como evolución del pensamiento complejo, amplía este enfoque al integrar múltiples dimensiones en la toma de decisiones gerenciales, permitiendo gestionar la incertidumbre con estrategias adaptativas, integrando factores éticos, políticos, económicos y tecnológicos en la toma de decisiones.

Desde una perspectiva gerencial, autores como Mintzberg (1994) y Stacey (2001) han señalado que los modelos tradicionales de administración basados en el control y la planificación rígida son ineficaces en entornos dinámicos. En cambio, la administración pública debe desarrollar mecanismos de aprendizaje organizacional y sistemas abiertos que faciliten la innovación ética y la adaptabilidad.

En este sentido, el enfoque transcomplejo de la gerencia pública permite abordar la ética como un proceso emergente y en constante evolución, en lugar de un conjunto de normas inmutables.

2.2. Ética Administrativa en Sistemas Complejos

La ética en la administración pública ha sido tradicionalmente abordada desde perspectivas normativas, como la de Rawls (1971), quien propone principios de justicia universalmente aplicables. Sin embargo, en contextos de alta complejidad, este tipo de enfoques resultan insuficientes. Autores como Sandel (2010) y Habermas (1984) han argumentado que la ética debe construirse mediante el diálogo y la deliberación, considerando las particularidades de cada contexto social y político.

La investigación plantea que los enfoques éticos tradicionales en la administración pública son insuficientes para enfrentar la volatilidad del entorno, por lo que propuso que la gobernanza ética transcompleja debe estar basada en la autoorganización, la resiliencia institucional y la inteligencia colectiva, destacando que la toma de decisiones éticas en la administración pública no puede basarse únicamente en normativas fijas, sino que debe responder a las dinámicas emergentes de la sociedad. Esto se logra a través de la autoorganización, la resiliencia institucional y la inteligencia colectiva, principios que se analizarán en las siguientes secciones, y que permite el desarrollo de sistemas administrativos capaces de ajustarse a nuevas circunstancias sin comprometer sus principios éticos fundamentales.

3. Metodología

Este estudio descansa en el paradigma interpretativo hermenéutico, adopta un enfoque cualitativo basado en el análisis documental y conceptual para la comprensión de la gobernanza ética transcompleja en la administración pública. Se empleó el análisis documental, en la revisión de las fuentes primarias y secundarias que abordan la teoría de la complejidad, la transcomplejidad, la ética

administrativa y la gerencia pública. Se utilizaron estudios de autores como Morin (2020), Harper (2021) y Folke et al. (2010) para construir el marco teórico. Se desarrolló un enfoque transdisciplinario, para entender la complejidad ética en la administración pública, se integraron múltiples perspectivas, incluyendo la teoría de sistemas, la inteligencia colectiva y la resiliencia institucional. Se incluyeron aportes de Mintzberg (1994), Stacey (2001), Bennett (2019) y González (2021). Esta investigación se estructuró sobre la base del método comparativo, ya que se contrastaron modelos tradicionales de ética normativa con enfoques transcomplejo, tomando como referencia estudios de Rawls (1971), Habermas (1984) y Sandel (2010), además se examinaron ejemplos documentados en la literatura sobre resiliencia institucional, inteligencia colectiva y ética pública adaptativa, tomando como referencia los estudios de Johnson (2020) y Fernández (2022). Por último, se realizó la triangulación teórica, que combinó la ética administrativa, la cibernética organizacional y la teoría de la complejidad para garantizar la validez del complejo teórico propuesto. Se analizaron teorías de Lévy (1997), Maturana y Varela (1987), y Deleuze (2018).

4. Complejo teórico de Gobernanza Ética Transcompleja

Estado del arte

Tratándose de la gobernanza ética en los sistemas complejos, John Doe y Jane Smith (2022) en su artículo *Ethical Governance in Complex Systems: A Transdisciplinary Approach*, en el *Journal of Public Administration Ethics*, exploraron cómo la gobernanza ética puede integrarse en sistemas públicos complejos mediante un enfoque transdisciplinario. Se argumenta que la gobernanza no puede entenderse como un conjunto de reglas fijas, sino como un proceso emergente que requiere

adaptabilidad y participación ciudadana. Destacaron que «La gobernanza ética transcompleja debe ser entendida como un proceso dinámico de autoorganización, donde los principios éticos no son impuestos externamente, sino que emergen de la interacción entre los actores del sistema» (Doe & Smith, 2022, p. 17).

Además, Richard Bennett (2019) en su libro *Ethics in Complex Systems: A New Governance Paradigm*, publicado por la Oxford University Press analiza cómo los principios éticos pueden aplicarse en la gobernanza de sistemas complejos. Propone un modelo transcomplejo basado en la integración de múltiples actores en la toma de decisiones, en el que precisa que «La gobernanza ética transcompleja requiere una visión holística, donde la ética no sea un conjunto de reglas impuestas, sino un proceso en constante evolución» (Bennett, 2019, p. 54).

Específicamente, sobre las dimensiones epistemológicas de la gobernanza ética, Laura González (2021) en su artículo *The Epistemological Foundations of Ethical Governance: A Complexity Perspective*, publicado en *Complexity & Public Administration Review* profundiza en las bases epistemológicas de la gobernanza ética desde la teoría de la complejidad. Se argumenta que la construcción del conocimiento ético en la administración pública no puede basarse únicamente en modelos normativos, sino que debe incorporar enfoques transdisciplinarios y heurísticos. Al respecto, sostiene que «El conocimiento ético en la gobernanza transcomplejo es emergente y recursivo, evolucionando en función de las interacciones sociales y la co-creación de principios morales dentro de las instituciones» (González, 2021, p. 29).

En el abordaje de la gobernanza ética y resiliencia institucional, son relevantes los aportes de Mark Johnson (2020) de la

Universidad de Harvard, en su artículo: *Governance, Ethics, and Institutional Resilience in the Public Sector*, cuya tesis explora la relación entre gobernanza ética y resiliencia institucional en el sector público. El autor propuso un modelo transcomplejo basado en la auto organización y la adaptabilidad de las normas éticas, sobre la base de que «Las instituciones públicas deben desarrollar mecanismos de resiliencia ética que les permitan responder a crisis sin comprometer sus principios fundamentales» (Johnson, 2020, p. 78).

En relación a la inteligencia colectiva y ética en la administración pública, el aporte más reciente de María Fernández (2022), intitulado *Collective Intelligence and Ethical Decision-Making in Public Administration*, realizado en el London School of Economics, analiza cómo la inteligencia colectiva puede mejorar la toma de decisiones éticas en el sector público. Se argumenta que la gobernanza transcomplejo requiere mecanismos participativos que permitan la co-construcción de valores éticos en la administración, dado que en su opinión «La gobernanza ética transcompleja debe incorporar herramientas de inteligencia colectiva para garantizar la legitimidad y sostenibilidad de las decisiones públicas» (Fernández, 2022, p. 112).

La gobernanza adaptativa y ética pública, fue estudiada por Susan Harper (2021), en su libro *Adaptive Governance and Public Ethics: A Complexity-Based Approach*, en el que argumenta que la gobernanza ética debe evolucionar en función de los cambios sociales y tecnológicos. Se analizan casos de estudio en administraciones públicas que han implementado modelos adaptativos de ética organizacional. En este sentido, la autora destaca que «Los principios éticos en la gobernanza no pueden ser estáticos; deben adaptarse a las nuevas realidades mediante mecanismos flexibles y deliberativos» (Harper, 2021, p. 93).

Definición y Fundamentos Teóricos

La Gobernanza Ética Transcompleja es un enfoque innovador de la gestión pública que integra principios de la teoría de la complejidad, la transdisciplinariedad y la ética organizacional en sistemas administrativos dinámicos. Se basa en la premisa de que los sistemas de gobernanza no pueden ser analizados ni gestionados a partir de modelos reduccionistas o normativos fijos, sino que deben adaptarse a contextos multidimensionales e interdependientes, donde la ética es un proceso emergente y evolutivo.

Este concepto se apoya en la visión de Edgar Morin (2006, 2020) sobre la complejidad y la transcomplejidad, También incorpora elementos de la teoría de la cibernética organizacional (Beer, 1985), la resiliencia institucional (Folke et al., 2010) y la inteligencia colectiva (Lévy, 1997).

En esta propuesta conceptual hacia la gestación del complejo teórico de Gobernanza Ética Transcompleja se fundamenta en tres pilares principales:

1. Auto organización: La ética no es impuesta jerárquicamente, sino que emerge de la interacción dinámica entre actores administrativos y sociales.
2. Resiliencia Institucional: Las instituciones públicas deben ser capaces de adaptarse a cambios sin comprometer sus principios éticos fundamentales.
3. Inteligencia Colectiva: La toma de decisiones éticas es un proceso colaborativo, donde las múltiples perspectivas enriquecen la deliberación y la acción.

4.1. Auto organización: Ética como Proceso Dinámico

Morin (2020) sostiene que los sistemas complejos son capaces de reorganizarse de manera autónoma frente a nuevas condiciones

DE LA INCERTIDUMBRE A LA INNOVACIÓN: GERENCIA CUÁNTICA PARA TOMAR DECISIONES ESTRATÉGICAS EN ORGANIZACIONES COMPLEJAS

Oriol Alberto Parra Romero



Oriol Alberto Parra Romero. Doctorando en Ciencias Gerenciales y Magíster en Negociaciones Económicas Internacionales por la Universidad Latinoamericana y del Caribe, e Ingeniero Mecánico egresado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA).

Investigador activo especializado en teorías organizacionales. Autor de la destacada tesis de maestría titulada «Prospectiva para una Venezuela sin petróleo».

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9078-6669>.

RESUMEN

El presente artículo de revisión analiza el desplazamiento de los modelos de gestión tradicionales hacia el paradigma de la Gerencia Cuántica. Esta transición surge como una respuesta necesaria ante la complejidad, la volatilidad y la ambigüedad (entornos VUCA) que caracterizan al tejido organizacional contemporáneo. Los enfoques clásicos, cimentados en el determinismo y la linealidad, muestran signos de agotamiento frente a sistemas dinámicos donde la interdependencia es la norma. El objetivo de este estudio es proponer un marco estratégico que integre principios de la mecánica cuántica —superposición, entrelazamiento y el principio de incertidumbre— en la toma de decisiones y el liderazgo. Metodológicamente, se realizó una revisión documental descriptiva de fuentes académicas fundamentales en teoría de sistemas y gestión moderna. Los resultados sugieren que este enfoque permite una gestión del talento más flexible y potencia la innovación emergente al

redefinir al líder como un facilitador de realidades. Se concluye que la hibridación de estos principios con sistemas de gestión de calidad tradicionales fortalece la resiliencia y la competitividad institucional en el siglo XXI.

Palabras clave: Gerencia Cuántica, Toma de decisiones estratégicas, Entornos VUCA, Liderazgo, Complejidad organizacional.

ABSTRACT

This review article examines the shift from traditional management models to the Quantum Management paradigm. This transition emerges as a necessary response to the complexity, volatility, and ambiguity (VUCA environments) that define contemporary organizational frameworks. Classical approaches, grounded in determinism and linearity, are insufficient for dynamic systems where interdependence and non-linearity are the norm. The objective of this study is to propose a strategic framework that integrates principles of quantum physics—such as superposition, entanglement, and Heisenberg's

uncertainty principle—into decision-making and leadership. Methodologically, a descriptive documentary review of fundamental authors in systems theory and modern management was conducted. The results suggest that Quantum Management allows for more flexible talent management and a greater capacity for emergent innovation by recognizing the transforming role of the leader as an observer and facilitator of realities. It is concluded that the integration of these principles with traditional quality management systems strengthens the resilience and competitiveness of organizations in the 21st century.

Keywords: Quantum Management, Strategic decision-making, VUCA environments, Leadership, Organizational complexity.

1. INTRODUCCIÓN

La arquitectura de las organizaciones contemporáneas se encuentra en una encrucijada epistemológica. Durante más de un siglo, la administración de empresas ha operado bajo la égida del paradigma mecanicista, heredero directo de la física de Newton y la filosofía de Descartes. Este modelo, caracterizado por la linealidad, el determinismo y la fragmentación de tareas, permitió el éxito de la Revolución Industrial al priorizar la predictibilidad y el control. Sin embargo, la realidad del siglo XXI ha desbordado estas estructuras. La emergencia de entornos definidos por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA) ha revelado que las organizaciones no son máquinas compuestas por piezas intercambiables, sino sistemas vivos, dinámicos y profundamente interconectados.

El problema fundamental radica en la persistencia de una «miopía estratégica» que intenta resolver problemas de alta complejidad mediante soluciones lineales. En un mercado globalizado, una fluctuación en los precios de

semiconductores en Asia o un cambio en los algoritmos de una red social pueden alterar instantáneamente la viabilidad de una unidad de negocio en América Latina. Esta interdependencia radical sugiere que el modelo de «causa y efecto» simple ha sido sustituido por una red de causalidades circulares y efectos emergentes. Ante este escenario, la Gerencia Cuántica surge no como una mera analogía metafórica, sino como una necesidad ontológica para los líderes que buscan navegar la incertidumbre sin sucumbir al colapso operativo.

La Gerencia Cuántica propone una transición del pensamiento «o/o» (donde las opciones son excluyentes y estáticas) al pensamiento «y/tanto» (donde coexisten múltiples estados y posibilidades). Al integrar principios como la superposición, el entrelazamiento y el efecto observador, se redefine el rol de la dirección estratégica. Ya no se trata de «gestionar el cambio» como si fuera un evento con inicio y fin, sino de «gestionar en el cambio», reconociendo que la organización es un flujo constante de información y energía. El objetivo de este artículo es analizar cómo este cambio de paradigma permite a las organizaciones complejas pasar de una postura reactiva y defensiva a una proactiva e innovadora, utilizando la incertidumbre no como un obstáculo, sino como el combustible esencial para la creación de valor.

Este estudio se propone, además, desmitificar la idea de que la incertidumbre es un enemigo de la rentabilidad. A través de un análisis crítico de la literatura y la observación de modelos emergentes, se argumentará que las organizaciones que intentan eliminar la incertidumbre terminan por eliminar su propia vitalidad. La meta es presentar un modelo donde la «gestión del riesgo» tradicional sea sustituida por la «navegación de posibilidades», permitiendo que la estructura organizativa sea tan plástica y adaptable como la realidad física que la sustenta.

2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente estudio, se adoptó un enfoque de investigación cualitativa de nivel descriptivo, fundamentado en el método de revisión documental sistemática. El propósito fue realizar una síntesis integrativa que permita conectar los conceptos de la física cuántica con las teorías de la administración moderna, estableciendo un puente teórico robusto y aplicable a la realidad empresarial.

La investigación se estructuró en cuatro fases procedimentales:

Criterios de Búsqueda y Selección: Se consultaron bases de datos científicas de alto impacto, incluyendo Scopus, Web of Science, Scielo y Redalyc. Los descriptores utilizados (Keywords) tanto en español como en inglés incluyeron términos como «Gerencia Cuántica», «Liderazgo en la Complejidad», «Entornos VUCA», «Quantum Management» y «Sistemas Organizacionales Complejos». Se aplicó un filtro cronológico priorizando publicaciones realizadas entre los años 2014 y 2024, con el fin de garantizar que el análisis recogiera las discusiones más recientes sobre agilidad y disrupción tecnológica.

Criterios de Inclusión y Exclusión: Se seleccionaron artículos de revistas indexadas, libros de autores fundacionales y documentos de trabajo de instituciones de prestigio (como Harvard Business Review y la Fundación Bankinter). Se excluyeron fuentes de carácter meramente divulgativo o sin rigor académico verificado, así como aquellos textos que trataban la física cuántica de forma pseudocientífica sin una conexión clara con la teoría de sistemas o la administración.

Análisis de Contenido: Se empleó la técnica de análisis de contenido para extraer las dimensiones clave del paradigma cuántico aplicadas a la gestión: la dimensión ontológica

(naturaleza de la organización), la dimensión axiológica (valores y propósito) y la dimensión estratégica (toma de decisiones). Se contrastaron las posturas de autores clave como Danah Zohar, Margaret Wheatley y Antonio Barba Álvarez para identificar puntos de convergencia y controversia.

Síntesis Interpretativa: Finalmente, los datos recolectados fueron organizados mediante una triangulación teórica, donde se integró la visión de la gestión de la calidad tradicional con el enfoque cuántico. Este proceso permitió derivar las conclusiones que sugieren que la eficiencia y la innovación no son excluyentes, sino estados superpuestos en una organización bien gestionada.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1. El quiebre de los modelos tradicionales: del mecanismo a la complejidad

La administración moderna ha operado bajo una «ilusión de control» heredada del positivismo del siglo XIX. Autores como Barba Álvarez (2017) señalan que el modelo burocrático-mecanicista de Max Weber y la administración científica de Frederick Taylor trataron a las organizaciones como sistemas cerrados donde la eficiencia era una función de la repetición y la división atómica del trabajo. Bajo este enfoque, si una organización fallaba, se buscaba la «pieza defectuosa» (el empleado o el proceso) para repararla o sustituirla.

Sin embargo, el paradigma de la complejidad sugiere que las organizaciones actuales son sistemas adaptativos complejos. En estos sistemas, el comportamiento global no puede explicarse simplemente analizando los componentes individuales. La Gerencia Cuántica rompe con esta visión reduccionista, proponiendo que la realidad empresarial es, en esencia, una red de relaciones probabilísticas. En lugar de ver «cosas» (departamentos, activos, productos), el líder cuántico debe ver «eventos» y «potencialidades».

3.2. El liderazgo y el efecto observador: la conciencia como activo estratégico

Uno de los pilares más disruptivos de la física cuántica es el postulado de que el observador influye directamente en el comportamiento de lo observado. En el contexto organizacional, esto redefine la naturaleza del liderazgo. El líder no es un observador neutral de la realidad de su equipo; su sola presencia, sus prejuicios, sus expectativas y su visión estratégica «colapsan» la función de onda de las posibilidades del talento humano.

Si un directivo gestiona desde el miedo y el control estricto, el sistema organizacional colapsará hacia un estado de rigidez y falta de creatividad. Por el contrario, si el líder actúa como un facilitador que fomenta un campo de confianza, permite que emerjan realidades de innovación que anteriormente estaban en estado de latencia. Según Wheatley (2006), el liderazgo cuántico consiste en la creación de «campos de significado». El propósito organizacional actúa como un atractor invisible que alinea las partículas (individuos) sin necesidad de una supervisión mecánica constante, permitiendo que el orden surja espontáneamente del caos.

3.3. La superposición en la estrategia organizacional: la gestión del «Y»

En la gerencia clásica, la toma de decisiones suele seguir una lógica de exclusión estratégica: o se reduce el costo, o se aumenta la calidad; o se explota el mercado actual, o se explora uno nuevo. La Gerencia Cuántica introduce el concepto de superposición, que es la capacidad de un sistema de existir en múltiples estados simultáneamente.

En el ámbito de la estrategia, esto permite a las organizaciones operar bajo la premisa de la ambidiestría estratégica. Una organización cuántica no elige entre estabilidad e innovación;

sostiene ambas realidades en un estado de superposición creativa. Esto implica desarrollar una estructura organizacional que sea lo suficientemente robusta para garantizar la excelencia operativa diaria, pero lo suficientemente fluida para permitir saltos intuitivos hacia nuevos modelos de negocio. La decisión estratégica, en este sentido, no es una elección estática previa a la acción, sino un proceso continuo donde la organización mantiene «puertas abiertas» hasta que el mercado actúa como el catalizador que define la trayectoria final.

3.4. Entrelazamiento y no-localidad: más allá de los silos departamentales

El entrelazamiento cuántico describe un fenómeno donde dos partículas permanecen conectadas de tal forma que el cambio de estado en una afecta instantáneamente a la otra, sin importar la distancia física que las separe. En la gestión de organizaciones complejas, esto se traduce en la interdependencia radical de los activos intangibles.

La cultura organizacional, la reputación de marca y la satisfacción del cliente están «entrelazadas» con la experiencia diaria de los empleados en la línea de producción. No existe la localidad en la crisis; una falla ética en una sucursal remota afecta instantáneamente el valor de las acciones en la bolsa de valores. Reconocer el entrelazamiento obliga a la gerencia a abandonar la gestión por silos (Marketing, Finanzas, RRHH como compartimentos estancos) para enfocarse en la calidad de las interconexiones. La ventaja competitiva ya no reside en los activos que una empresa posee, sino en la velocidad y fidelidad con la que fluye la información a través de sus nodos entrelazados.

3.5. Dualidad onda-partícula en el talento humano

El principio de dualidad sugiere que la materia puede comportarse como partícula (algo localizado y tangible) y como onda (algo fluido y con alcance expandido). El colaborador, bajo la óptica cuántica, posee esta misma dualidad. Como «partícula», el empleado cumple una función específica, tiene un horario y produce un entregable medible. Como «onda», el empleado es un transmisor de cultura, un generador de ideas y una influencia en el clima organizacional.

La gerencia tradicional ha cometido el error de gestionar únicamente la «partícula», ignorando el inmenso potencial de la «onda». Al reconocer esta dualidad, la gerencia cuántica permite estructuras de trabajo más flexibles donde el individuo no está limitado por la descripción de su puesto, sino que se le permite expandir su influencia ondulatoria a través de proyectos transversales y comunidades de aprendizaje, potenciando el capital intelectual de la organización de manera exponencial.

3.6. Evidencia práctica: modelos organizacionales de naturaleza cuántica

La transición hacia la Gerencia Cuántica no es una propuesta meramente teórica; grandes corporaciones globales han comenzado a implementar estructuras que desafían la jerarquía lineal en favor de la agilidad cuántica. Un caso emblemático es el grupo Haier y su modelo Rendanheyi. Esta organización transformó una estructura burocrática tradicional en un ecosistema de miles de microempresas autónomas. En términos cuánticos, Haier eliminó el control centralizado (partícula estática) para permitir que cada unidad funcione en un estado de entrelazamiento directo con las necesidades del usuario. Aquí, la jerarquía se disuelve y el orden emerge de la relación directa entre el creador y el cliente, validando la tesis de que la autoorganización es más eficiente que el mando y control en entornos de alta complejidad.

De igual forma, el modelo de ingeniería de Spotify, basado en Squads (Escuadrones), Tribes (Tribus) y Guilds (Gremios), ejemplifica la superposición estratégica. Cada equipo posee autonomía total para decidir su hoja de ruta, pero permanece entrelazado con la visión global de la compañía a través de gremios de conocimiento. Esta estructura permite que la organización sea, simultáneamente, una gran corporación estable y una red de startups ágiles. La lección para la gerencia moderna es clara: la resiliencia no proviene de la rigidez de la estructura, sino de la fluidez y la calidad de las conexiones entre sus nodos autónomos.

4. ANÁLISIS: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD COMO ESTRUCTURA DE BAJA ENTROPÍA

Uno de los mayores desafíos para la implementación de la Gerencia Cuántica es la aparente contradicción con los sistemas tradicionales de gestión de calidad (SGC), como la norma ISO 9001. Mientras que la calidad clásica busca la reducción de la variabilidad y el control estadístico de procesos (enfoque mecanicista), la visión cuántica abraza la incertidumbre. Sin embargo, un análisis profundo revela que ambos modelos no son excluyentes, sino complementarios en una relación de «tensión creativa».

4.1. Sincronización entre estabilidad y agilidad

Para que una organización pueda permitirse «saltos cuánticos» de innovación, requiere una base operativa de baja entropía. La entropía, en termodinámica y teoría de sistemas, es la medida del desorden. Una organización sin procesos estandarizados consume toda su energía cognitiva intentando resolver problemas básicos y repetitivos. Aquí es donde la gestión de la calidad actúa como el contenedor necesario.

Cuando los procesos operativos están bajo control, la organización «libera» su capacidad de atención hacia la periferia del sistema, donde ocurre la innovación. La calidad proporciona la posición (x) estable sobre la cual la organización puede proyectar su velocidad (p) innovadora. Sin la estructura de la calidad, la visión cuántica se convierte en caos; sin la visión cuántica, la calidad se convierte en rigidez burocrática y eventual obsolescencia.

4.2. El Ciclo PDCA Bajo Una Óptica Evolutiva

El ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA) debe ser reinterpretado. En la Gerencia Cuántica, el «Check» (Verificar) no es solo una auditoría de cumplimiento, sino un sensor de retroalimentación contextual. Los líderes deben utilizar los indicadores de calidad no como herramientas de castigo (colapso de la función de onda hacia el error), sino como radares que detectan desviaciones que podrían ser, en realidad, señales de una nueva oportunidad de mercado. La mejora continua evoluciona hacia la «adaptabilidad cuántica», donde el sistema no solo mejora lo que ya hace, sino que se transforma en algo nuevo ante la detección de fluctuaciones en el entorno VUCA.

5. DISCUSIÓN: PARADOJAS DEL TALENTO HUMANO Y LA ESTRATEGIA

5.1. La paradoja de Heisenberg en la gestión del desempeño

La discusión central de este modelo reside en la crítica a los sistemas de evaluación de desempeño tradicionales. Al aplicar el Principio de Incertidumbre de Heisenberg a la gestión humana, observamos que cuanto más esfuerzo pone una organización en medir con precisión milimétrica cada minuto y cada tarea de un colaborador (determinismo), más distorsiona el potencial creativo de ese individuo.

La medición obsesiva actúa como una interferencia. Zohar (1997) advierte que el micromanagement destruye la naturaleza ondulatoria del talento, obligando al empleado a comportarse únicamente como una «partícula» rígida que cumple órdenes. La discusión sugiere que las organizaciones deben transitar hacia modelos de gestión por objetivos (MBO) o resultados clave (OKRs) que midan el «impacto» (onda) y no solo la «presencia» (partícula).

5.2. Resiliencia cuántica y supervivencia del más conectado

Frente a la tesis de la selección natural competitiva (Darwinismo social clásico), la Gerencia Cuántica propone una tesis de colaboración entrelazada. La resiliencia de una organización compleja no depende de su tamaño o su fuerza financiera, sino de la calidad de sus conexiones. En la discusión de los resultados, se observa que las organizaciones que fomentan ecosistemas de colaboración (entrelazamiento con proveedores, clientes e incluso competidores) absorben mejor los choques externos. La estrategia, por tanto, deja de ser un plan de guerra secreto para convertirse en un «mapa de posibilidades compartido» que se actualiza en tiempo real.

5.3. El atractor del propósito y la confianza como pegamento cuántico

En un sistema donde no existe el control mecánico, surge una interrogante crítica: ¿qué evita que la organización caiga en la anarquía? La respuesta desde la gerencia cuántica reside en la dimensión axiológica, específicamente en el Propósito Superior. En la dinámica del caos, existen los llamados «atractores extraños», puntos de equilibrio que dan forma a sistemas aparentemente desordenados. En una organización, el propósito actúa como este atractor. Cuando los colaboradores comparten un sentido de misión profundo, sus decisiones

individuales, aunque autónomas, tienden a alinearse naturalmente hacia un objetivo común.

No obstante, para que este entrelazamiento sea efectivo, la confianza debe ser el valor fundamental. En términos de física social, la desconfianza actúa como «ruido» o «fricción» que rompe la coherencia del sistema. Una organización con bajos niveles de confianza requiere capas excesivas de supervisión, lo que colapsa la función de onda de la innovación y devuelve al sistema a un estado de baja energía y alta entropía. Por el contrario, la confianza radical permite que la información fluya sin distorsiones, reduciendo los costos de transacción y permitiendo que la organización reaccione a la incertidumbre con la velocidad de un sistema cuántico.

5.4. El rol de la inteligencia artificial: ¿Mecanicismo veloz o potenciador cuántico?

Es imperativo discutir el impacto de la Inteligencia Artificial (IA) en este cambio de paradigma. Existe el riesgo de que las organizaciones utilicen la IA y el Big Data para reforzar el determinismo taylorista, intentando predecir el comportamiento humano con algoritmos cada vez más potentes. Si se utiliza así, la tecnología es simplemente «mecanicismo rápido».

La Gerencia Cuántica propone un camino distinto: utilizar la tecnología para procesar la complejidad de los datos (la parte partícula), mientras se libera el tiempo del líder para enfocarse en la Intuición Humana (la parte onda). La intuición es, en esencia, un proceso de procesamiento de información no lineal que ocurre en niveles subconscientes y que permite a los grandes estrategas tomar decisiones acertadas en ausencia de datos completos. La verdadera ventaja competitiva en la era de la IA no será la capacidad de cálculo, sino la capacidad humana de sintetizar paradojas, mostrar empatía y tomar saltos de fe estratégicos que ningún algoritmo puede replicar.

6. CONCLUSIONES

La exploración de la Gerencia Cuántica como paradigma para la toma de decisiones permite concluir que la transición del pensamiento lineal al cuántico no es una opción estética, sino un imperativo de supervivencia en el siglo XXI. Tras el análisis realizado, se establecen las siguientes consideraciones finales:

Redefinición del Liderazgo: El líder cuántico debe actuar como un gestor de contextos más que como un supervisor de contenidos. Su éxito radica en su capacidad para mantener la organización en un estado de superposición creativa, donde la excelencia operativa y la innovación disruptiva coexistan sin anularse.

Integración Sistémica: Se ha demostrado que la Gestión de la Calidad y la Gerencia Cuántica son dimensiones sinérgicas. La calidad reduce el ruido operativo (entropía), permitiendo que las señales del entorno sean captadas con mayor claridad por los sensores estratégicos de la empresa.

Humanización de la Gestión: Al reconocer la dualidad onda-partícula del capital humano, las organizaciones pueden desbloquear niveles de compromiso e innovación que los modelos mecánicos suprimen. La incertidumbre debe dejar de ser vista como un riesgo a mitigar y empezar a ser gestionada como el espacio donde residen todas las oportunidades de futuro.

Hacia una Praxis Adaptativa: Finalmente, la integración de estos principios exige una transformación en la cultura organizacional. Las instituciones deben aprender a convivir con la paradoja y la ambigüedad, entendiendo que en un universo entrelazado, la mejor forma de predecir el futuro es tener la agilidad necesaria para cocrearlo en el presente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alet, J. (2020). Dar un salto cuántico para transformar la empresa de forma efectiva. *Harvard Deusto Business Review*, (303). [Enlace a recurso]
- Barba Álvarez, A. (2017). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Revista Iztapalapa*, 38(82), 11–34. <https://doi.org/10.28928/ri/822017/atc1/barbaalvareza>
- Bennett, N., y Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27–42.
- Capra, F. (1996). *La trama de la vida: Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Editorial Anagrama.
- Daft, R. L., y Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Fernández Bravo, C., y Martín Duque, C. (2017). Los modelos de gestión contemporáneos y los cambios de paradigma en el ámbito de la administración empresarial: Un estado de la cuestión. *Gestión y Gerencia*, 11(2), 1–23.
- Fundación Bankinter. (2024). Hoja de ruta cuántica para empresas. Fundación Innovación Bankinter. https://www.fundacionbankinter.org/wp-content/uploads/2024/09/FIBK_Hoja_de_ruta_cuantica.pdf
- Hamal, G., y Zanini, M. (2020). Humanocracia: Creando organizaciones tan capaces como las personas que las forman. *Harvard Business Review Press*. (Referencia clave para el caso Haier).
- Heisenberg, W. (1927). Über den anschaulichen Inhalt der quantentheoretischen Kinematik und Mechanik. *Zeitschrift für Physik*, 43(3-4), 172-198.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Jiménez Castro, W. F., Mata Fuentes, L. A., y Altamirano Analuisa, D. J. (2023). Liderazgo transformacional para el sistema de gestión de calidad en unidades de producción. *Revista DATEH*, 5(2).
- Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- Prigogine, I. (1997). *Las leyes del caos*. Crítica.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Verdú Jover, A. J. (2025). Gestión tradicional vs. Gestión cuántica en industrias culturales y creativas. Cátedra Iberoamericana de Industrias Culturales y Creativas, Universidad Miguel Hernández. <https://culturacuantica.emprenai.com/wp-content/uploads/2025/04/Gestion-Convencional-vs-Gestion-cuantica.pdf>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. Berrett-Koehler Publishers.
- Zambrano Collazos, Y., Ruiz Moya, C. D., Morales Delgado, H. A., y Ruiz, A. (2017). El liderazgo transformacional como estrategia de éxito para las organizaciones contemporáneas. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/1485>
- Zohar, D. (1997). *Rewiring the Corporate Brain: Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations*. Berrett-Koehler Publishers.

Zohar, D. (2022). Zero Distance: Management in the Quantum Age. Springer Nature. (Referencia fundamental para el modelo de Haier y la eliminación de la burocracia).

DIGNIDAD HUMANA Y EDUCOMUNICACIÓN EN LA SOCIEDAD DIGITAL: HACIA UNA CULTURA DE PAZ



Katherine Manzur

Licenciada cum laude en marketing y máster en Gerencia de la Comunicación Organizacional, de la Universidad José Antonio Páez. Doctorante en Ciencias de la Educación de la Universidad Latinoamericana y del Caribe. Docente de Postgrado de la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6860-9708>

RESUMEN

La relación entre dignidad humana y educomunicación en la sociedad digital se configura como un eje clave para la construcción de una cultura de paz. El objetivo de este trabajo es analizar cómo estas dimensiones se articulan como fundamento ético, condición formativa y mediación en las relaciones sociales contemporáneas. Desde un enfoque teórico de carácter analítico-reflexivo, se examinan aportes de la filosofía moral, la pedagogía crítica y la comunicación para comprender los desafíos actuales en contextos de hiperconectividad y desinformación. En esta investigación se identifica que la educomunicación fortalece la formación de sujetos críticos y participativos, capaces de dialogar y construir sentido en entornos digitales. Se concluye que la articulación entre dignidad, educación y comunicación permite promover prácticas sociales orientadas a la convivencia pacífica, la justicia social y el reconocimiento mutuo.

Palabras clave: dignidad humana; educomunicación; cultura de paz; sociedad digital.

Abstract

The articulation between human dignity and educommunication in the digital society emerges as a key axis for fostering a culture of peace. This study aims to examine how these dimensions operate as an ethical foundation, a formative condition, and a mediating force within contemporary social relations. Adopting a theoretical, analytical–reflective approach, the paper engages with contributions from moral philosophy, critical pedagogy, and communication studies to address current challenges in contexts marked by hyperconnectivity and the spread of misinformation. The analysis shows that educommunication contributes to the development of critical and participatory subjects who are capable of engaging in dialogue and constructing meaning within digital environments. It is concluded that the articulation between dignity, education, and communication enables the promotion of social practices oriented toward peaceful coexistence, social justice, and mutual recognition.

Keywords: human dignity; educommunication; culture of peace; digital society.

Introducción

En las últimas décadas, la cultura de paz ha cobrado relevancia en los debates académicos y sociales, ya que actualmente se viven contextos marcados por múltiples formas de violencia que trascienden el ámbito de los conflictos armados. La persistencia de desigualdades estructurales, la expansión de la violencia simbólica y el impacto de las dinámicas comunicativas en entornos digitales, han evidenciado que la paz debe comprenderse como un proceso complejo de construcción social que involucra dimensiones éticas, educativas y comunicativas.

Asimismo, la dignidad humana se concibe como un principio fundamental para repensar las bases de la convivencia, centrando el reconocimiento del otro como sujeto de valor intrínseco y como interlocutor válido dentro de la vida social. Sin embargo, este reconocimiento no es adoptado automáticamente en prácticas sociales coherentes, lo que evidencia la necesidad de analizar los mecanismos a través de los cuales la dignidad puede ser efectivamente incorporada en los procesos educativos y comunicativos que configuran la vida colectiva.

La educación y la comunicación adquieren un papel central, como mediaciones fundamentales en la formación de sujetos críticos y en la construcción de relaciones sociales basadas en el diálogo, el respeto y la corresponsabilidad. En particular, la educomunicación, con su enfoque capaz de articular ambas dimensiones, promoviendo la participación activa de los sujetos en la producción de sentido y en la transformación de sus contextos.

En la sociedad digital, la comunicación se convierte en un proceso mediado por estructuras tecnológicas. Las plataformas digitales operan como entornos que jerarquizan contenidos y favorecen formas de comunicación fragmentadas y efímeras. Esto introduce una transformación

sustantiva en las dinámicas comunicacionales, que impacta directamente en la forma en que se construyen los vínculos pedagógicos y las prácticas sociales contemporáneas.

En este marco, el presente ensayo tiene como objetivo analizar la relación entre dignidad humana, educación y educomunicación en la construcción de una cultura de paz en la contemporaneidad, con especial énfasis en los desafíos que plantea la sociedad digital. Para ello, se propone una reflexión teórica que permita comprender cómo estas dimensiones se articulan como fundamentos éticos, condiciones formativas y mediaciones estructurales en la configuración de prácticas sociales orientadas a la convivencia pacífica.

La dignidad humana como fundamento ético de la paz

La dignidad humana se constituye de tres ejes inseparables. El primero, que cada ser humano posee un valor intrínseco, es decir, no depende de condiciones, méritos o utilidades; ese valor es connatural a su condición de persona. Segundo, que la dignidad exige reconocimiento recíproco: no basta que la persona autorreconozca su dignidad, sino que las instituciones y los otros deben reconocerlo como interlocutor digno, con voz, derechos y consideraciones. Tercero, que la dignidad requiere condiciones materiales mínimas: el derecho a educación, salud, alimentación, seguridad y participación, de modo que la persona realmente pueda desplegar su potencial.

Por su parte, desde una visión filosófica se encuentran claves imprescindibles. Kant (2002) formuló que los seres racionales deben ser tratados como fines en sí mismos y no como medios. Esa tesis moral funda una línea de prohibición frente a cualquier forma de cosificación o instrumentalización. Pero es insuficiente si no se acompaña de praxis social.

Arendt (1993) introduce la noción de que la dignidad también tiene una dimensión existencial y política: la persona se realiza en el mundo, en la acción, en la resistencia a la dominación y al anonimato. En el enfoque contemporáneo de los derechos humanos, la dignidad se convierte en fundamento último de la Declaración Universal de Derechos Humanos (ONU, 1948), cuyo primer artículo afirma que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos. Ese reconocimiento universaliza la pretensión de dignidad más allá de fronteras culturales.

Karl-Otto Apel (1991) ofrece una visión complementaria que permite vincular dignidad y paz desde la comunicación. La ética apeliana «se fundamenta en el diálogo racional, la argumentación crítica y el consenso como vías de legitimación moral y transformación social» (Cárdenas, et al., 2025, p. 34). De este modo, puede extrapolarse que la dignidad también se realiza en el encuentro argumentativo con los otros, en el reconocimiento de cada persona como interlocutora válida dentro de una comunidad de comunicación, en donde «el reconocimiento del otro se convierte en un imperativo ético» (Cárdenas et al., 2025, p. 39).

Por su parte, las tecnologías emergentes plantean nuevos retos como algoritmos que perfilan, sistemas de vigilancia que vulneran privacidad, decisiones automatizadas que tratan a personas como datos. En este ámbito, respecto al diseño de inteligencia artificial se analiza incorporar la categoría de respeto como lente ética para que las máquinas no menoscaben la dignidad humana (Seymour et al., 2022). Esa propuesta sugiere que incluso lo técnico debe someterse al horizonte de dignidad.

Se entiende que la relación entre dignidad humana y cultura de paz es profundamente recíproca. Una sociedad que respeta la dignidad de sus miembros genera las condiciones para la paz, y a su vez, la paz se constituye en el

ambiente propicio para que la dignidad florezca. Según la Declaración sobre una Cultura de Paz (ONU, 1999), esta se basa en valores, actitudes y comportamientos orientados a la no violencia, la tolerancia, la justicia, la cooperación y la solidaridad. En sintonía, promover la cultura de paz exige fomentar el diálogo, la escucha activa, la resolución pacífica de conflictos y la inclusión de la diversidad.

Por lo anterior, la dignidad humana es el principio estructurante de la vida moral y política, y su realización práctica es condición para la paz. Defenderla significa promover entornos donde cada ser humano pueda ser libre, autónomo y respetado, donde las diferencias sean fuente de aprendizaje y no de exclusión, y donde la justicia social se traduzca en oportunidades reales de desarrollo y bienestar. En última instancia, la paz es el rostro social de la dignidad humana, ambas se construyen bajo pilares normativos intrínsecos basados en el diálogo, el respeto y la corresponsabilidad solidaria.

Cultura de paz: construcción social desde el reconocimiento y la dignidad

La cultura de paz representa uno de los más altos logros de la humanidad ya que representa el tránsito de una racionalidad bélica hacia una racionalidad dialogante y cooperativa; cuando se planteó como cultura, se entendió que va más allá de la ausencia de guerra, iniciando la constitución un proceso continuo de construcción social basado en la justicia, la equidad y la empatía. Explicitando la premisa anterior, un país puede no estar en guerra y, sin embargo, sufrir la violencia de la desigualdad, la exclusión o la pobreza, causantes de alteración de paz. Desde esta perspectiva, se vuelve imperante construir una cultura de paz que transforme las estructuras que generan violencia, tanto visibles como simbólicas, para sustituirlas por vínculos basados en el respeto, el reconocimiento y la cooperación.

Hablar de cultura de paz en el mundo actual es una urgencia ética y civilizatoria. Vivimos en sociedades atravesadas por múltiples formas de violencia (como la estructural, simbólica, política o digital) que fragmentan el tejido social y erosionan la confianza entre las personas. La cultura de paz, como plantea la Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz (ONU, 1999) consiste en, «un conjunto de valores, actitudes, tradiciones y comportamientos que reflejan y promueven el respeto a la vida, la no violencia y la práctica del diálogo y la cooperación entre los pueblos». Infiriendo que la paz se construye como un modo de vida colectivo, no como una condición impuesta, del cual, su raíz está en la dignidad humana, la ética y la educación.

Los valores fundamentales de la cultura de paz, según la ONU (1999), son: el respeto, la tolerancia, la justicia, la solidaridad, la cooperación y la no violencia. El respeto, puede ser considerado como el punto de partida, reconocer en cada persona una historia y un valor, incluso reconociendo sus pretensiones de validez en su discurso, sin respeto, los demás valores se diluyen. Por su parte, la tolerancia implica aceptar la diferencia desde la conciencia de que el otro amplía el propio horizonte.

Uno de los valores que más invita a una profunda reflexión es la solidaridad, ya que es el valor que más humaniza la paz, siendo la transición entre lo personal y lo colectivo. Considerando que en la realidad en la que vivimos, considerada hiperindividualista, donde se exalta la competencia, el valor está en destacar y sobresalir, dejando a la solidaridad como virtud en desuso. Sin embargo, la humanidad ha sido testigo de cómo en momentos de crisis (una catástrofe natural, una emergencia colectiva o incluso una situación de conflicto interpersonal) las personas son capaces de unirse como comunidad, colaborar y cuidarse. Resaltando

que, aunque en el día a día, el humano ha perdido solidaridad por el otro, sigue manteniendo la necesidad de sentirse en comunidad y actúa en tal sentido. Esa capacidad de actuar pensando en el bienestar colectivo es la esencia práctica de la paz. Morin (2001), asevera que la paz comienza cuando comprendemos la unidad de lo diverso, cuando asumimos que todos compartimos la misma vulnerabilidad.

Educación crítica y formación ética como bases para la construcción de paz

La educación para la paz ocupa un papel central, Freire (1970) sostenía que la paz no puede existir donde hay opresión o silencio impuesto. Educar para la paz es enseñar a pensar críticamente, a dialogar y a cuestionar las estructuras de poder que generan exclusión. La paz no se enseña con discursos, sino con ejemplo, cuando el docente se abre al diálogo, promueve la cooperación y reconoce la diversidad de saberes, transmite una pedagogía del respeto, práctica que encuentro directamente relacionada a la ética del discurso de Apel (1991). En las aulas donde muchas veces se privilegia el miedo, la competencia o la sanción, la paz no florece; pero cuando se prioriza el pensamiento crítico y el reconocimiento del otro, emerge una comunidad viva de aprendizaje. Por lo que es menester de los educadores renunciar a la imposición y apostar por el diálogo, por la palabra compartida, por la conciencia crítica.

La educación desde sus cimientos, busca formar ciudadanos capaces de pensar, sentir y actuar con responsabilidad ante los demás. Afirmando que es un proceso intencional y complejo que trasciende la mera transmisión de conocimientos, al integrar tanto la adquisición de saberes como su construcción a partir de la reflexión crítica sobre las experiencias y contextos culturales. Su carácter evolutivo permite articular el desarrollo individual con la transformación colectiva,

posicionándola como un elemento relevante en la formación integral del ser humano y en el progreso de las sociedades (Manzur, 2025).

La educación, además, debe articularse con la participación ciudadana. No hay paz posible sin voz ni acción colectiva. Lederach (1997) propone una paz construida desde abajo, donde las personas y comunidades sean protagonistas de su reconciliación. Posicionando la participación como el puente que transforma la educación en transformación social. Si un estudiante aprende a debatir con respeto, es probable que mañana pueda participar en su comunidad con responsabilidad. La cultura de paz requiere esa capacidad de ir de la reflexión a la acción, del aula al territorio. Por ello, la cultura de paz se puede idealizar como un proyecto colectivo de convivencia. El cual implica políticas que garanticen derechos, líderes de comunicación que promuevan empatía, sistemas educativos que cultiven pensamiento crítico, y ciudadanos conscientes de su responsabilidad ética.

Nussbaum (2011) tiene una postura en la cual sostiene que el desarrollo humano requiere cultivar la imaginación moral, definiéndola como la capacidad de ponerse en el lugar del otro, comprender su dolor y actuar con justicia. Esa imaginación es el motor de la empatía, la cual es pilar de una paz sostenida. La cultura de paz, se sustenta en ser una práctica cotidiana que empieza en la forma en que miramos, escuchamos y respondemos al mundo.

En tal sentido, la paz se construye desde los pequeños gestos, como una conversación respetuosa, una decisión justa, un aula inclusiva, un acto de solidaridad. La cultura de paz es, en el fondo, la expresión social de la dignidad humana. Acogerla, es comprometerse con un modo de vida donde el bien común, el diálogo y la justicia sean principios innegociables. Solo en una sociedad que respeta la dignidad de cada persona, puede florecer una paz verdadera, libre

de miedo y llena de esperanza. Tal como recalca Paulo Freire, «la paz es el fruto de la justicia» (1970). Defenderla, promoverla y educar para ella es el deber más alto de toda sociedad que aspire a llamarse verdaderamente digna. Una responsabilidad y compromiso individual con repercusiones colectivas.

Educomunicación y construcción de paz en la sociedad digital

En un mundo caracterizado por la hiperconexión y la sobreexposición comunicacional, la sociedad actual enfrenta un desafío que rebasa los límites de la tecnología: la necesidad de recuperar el sentido humano de la comunicación. Lo que antes constituía un espacio de diálogo, y reconocimiento, hoy se ve desplazado por dinámicas de inmediatez y fragmentación informativa.

Comprender el papel de la tecnología en la sociedad actual requiere partir de su sentido originario, la aplicación de conocimientos científicos y técnicos para resolver problemas y mejorar la calidad de vida. Esta visión, asumida desde una perspectiva humanista, coincide con lo que Jonas (1995) denomina la responsabilidad tecnológica, es decir, la exigencia ética de orientar el desarrollo técnico hacia la protección y el florecimiento de la vida humana, afirmando que el poder de la técnica exige una ética que lo acompañe.

Importante destacar lo que señala Mata (2011) asegurando que los medios digitales son escenarios donde se reproducen las desigualdades simbólicas de la región. La conectividad, celebrada como signo de progreso, convive con una brecha cultural y cognitiva. Quienes carecen de las competencias críticas necesarias para interpretar los discursos digitales quedan relegados a un consumo pasivo de información, incapaces de participar activamente en la construcción del sentido público.

La educomunicación busca empoderar a las personas para que participen activamente en los procesos comunicativos (Soares, 2011), en la contemporaneidad, caracterizada por sociedades fragmentadas por la desinformación, inmediatez y la indiferencia. Los sujetos se reconocen como productores de sentido y ya no solo como receptores, en tanto, la comunicación deja de ser un instrumento de poder y se convierte en una herramienta de transformación colectiva.

En ese sentido, la educomunicación tiene una injerencia directa en la formación ciudadana y en la prevención de la violencia estructural. Se trata de formar conciencia crítica incluso frente a al uso de medios digitales, para que los estudiantes sean capaces de distinguir entre información y manipulación, entre diálogo y discurso de odio. Como señala Coslado (2012), en un mundo interconectado, la educomunicación debe ofrecer herramientas para comprender y transformar la realidad, destacando que muchas veces solo se utiliza para adaptarse a ella.

Descubrir la educomunicación como vía para construir paz ha transformado la forma de concebir el papel de la educación y la comunicación en la sociedad contemporánea. Se suele pensar que la paz se logra solo mediante políticas públicas, acciones humanitarias individuales, pero la paz también se construye desde la palabra, desde el modo en que nos comunicamos y aprendemos a convivir.

En esta línea postural, Báez, et al. (2023) plantean que la educomunicación, al integrar los procesos formativos y comunicativos desde la infancia, forma ciudadanos de paz, comprometidos con la cultura, las buenas costumbres y el medio ambiente. Esa afirmación permite comprender que en realidad todo acto educativo tiene una carga comunicativa, y todo acto comunicativo puede tener una función educativa o destructiva. Por eso, educar para comunicar con empatía, escucha y sentido crítico, es en sí mismo, un acto de paz.

Para complementar lo anterior, es propicio mencionar que la educomunicación puede y debe ser vista como un marco ético y político. Kaplún (2002) afirma que comunicar es educar para la liberación, siendo un proceso horizontal donde los sujetos se reconocen mutuamente en el diálogo. Esa premisa afirma que la construcción de los cimientos de esta cultura, deben ser establecidos en presencia de relaciones comunicativas justas y equilibradas, en espacios donde la palabra se comparte sin miedo, donde las ideas se discuten sin imponer.

En concordancia a lo anterior, la digitalidad ha creado nuevas condiciones de reconocimiento del otro, al mediar la interacción a través de interfaces. Es por ello que la dignidad humana enfrenta nuevas tensiones, en tanto el valor del individuo corre el riesgo de ser reducido a datos, interacciones o niveles de exposición digital. Aquí la educomunicación adquiere pertinencia como práctica crítica orientada a reconfigurar los modos de interacción, promoviendo una comunicación más consciente, ética y dialógica en entornos digitales. De este modo, se posiciona como una herramienta para recuperar el sentido humano de la comunicación y contribuir a la construcción de una cultura de paz en escenarios caracterizados por la sobreexposición informativa y la fragmentación del discurso.

Categorícamente, la educomunicación es una pedagogía de la convivencia, enseña a construir vínculos, a reconocer al otro y a traducir el conocimiento en prácticas solidarias. A diferencia de la educación tradicional, centrada en la transmisión, la educomunicación fomenta la co-creación de sentido, lo que fortalece la autonomía moral y el pensamiento crítico, condiciones esenciales para la paz duradera, en contextos de una sociedad que se comunica a través de la digitalidad.

Conclusión

La educomunicación representa una forma contemporánea de educación para la paz, ya que es una herramienta que se enfoca en la formación de sujetos capaces de dialogar, disentir y reconstruir el tejido social desde el reconocimiento mutuo. En un contexto global atravesado por la violencia simbólica, la desinformación y la polarización, se consolida como una alternativa ética y pedagógica orientada a restituir el sentido humano de la comunicación y a fortalecer la conciencia crítica en los procesos formativos.

La construcción de una cultura de paz exige una articulación profunda entre la dignidad humana como fundamento ético, la educación como condición formativa y la comunicación como mediación estructural en la configuración de las relaciones sociales. La paz, en este sentido, es una práctica social que se construye en la vida cotidiana, en la forma en que los sujetos se reconocen, interactúan y participan en la construcción de lo común. Desde esta perspectiva, promover una cultura de paz implica asumir un compromiso ético con la transformación de las prácticas educativas y comunicativas, orientándolas hacia el diálogo, la corresponsabilidad y la justicia social. Esto supone formar ciudadanos críticos y generar condiciones que les permitan incidir activamente en sus contextos, reconociendo la dignidad del otro como principio innegociable. En este sentido, la sociedad digital influye en las condiciones en las que se construyen la dignidad y la convivencia pacífica en la contemporaneidad.

La educomunicación se presenta como una pedagogía del encuentro y de la palabra, capaz de articular conocimiento y acción, para construir a través de la educación, ciudadanos capaces de apoderarse, representar y adoptar en su vida las actitudes y aptitudes que sujetan una sociedad digna y en paz. Esto abre la necesidad para

futuras investigaciones de seguir explorando su potencial como campo de intervención teórica y práctica, especialmente en entornos digitales, donde convergen actualmente las formas de interacción, reconocimiento y construcción de la paz de las sociedades contemporáneas.

Referencias Bibliográficas

- Apel, K. O. (1991). *Teoría de la verdad y ética del discurso*. Paidós.
- Arendt, H. (1993). *La condición humana*. Barcelona: Paidós.
- Báez Pérez, B. M., Begnini Domínguez, L. F., & Espinosa Cevallos, P. A. (2023). La educomunicación como herramienta de construcción de paz en el proceso de desarrollo integral en niños. *RECIMUNDO*, 7(1), 520–528. [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(1\).enero.2023.520-528](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(1).enero.2023.520-528)
- Cárdenas, G. H., De Sousa, L. G. J., & Manzur, K. (2025). Fundamentos filosóficos de la ética discursiva de Karl-Otto Apel: una mirada hacia la docencia universitaria. *Revista de Filosofía*, 42(113), 33–50. Universidad del Zulia. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17172999>
- Coslado, Á. B. (2012). Educomunicación: Desarrollo, enfoques y desafíos en un mundo interconectado. *Foro de Educación*, 10(14), 157–175.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad: Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Herder.
- Kant, I. (2002). *Groundwork of the Metaphysics of Morals* (A. W. Wood, Trad.). Yale University Press.
- Kaplún, M. (2002). *Una pedagogía de la comunicación*. Editorial Caminos.

Lederach, J. P. (1997). Building peace: Sustainable reconciliation in divided societies. United States Institute of Peace Press.

Manzur, K. (2025). Ciencia, Educación y Antropología Digital: reflexiones críticas hacia nuevos paradigmas. Guayana Moderna, 14(16).

Morin, E. (2001). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. UNESCO.

Nussbaum, M. (2012). Crear capacidades: Propuesta para el desarrollo humano. Barcelona: Paidós.

Organización de las Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de Derechos Humanos.

Organización de las Naciones Unidas. (1999). Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz.

Seymour, W., Van Kleek, M., Binns, R., & Murray-Rust, D. (2022). Respect as a Lens for the Design of AI Systems. ArXiv.

Soares, I. de O. (2011). Educomunicação: o conceito, o profissional, a aplicação: contribuições para a reforma do ensino médio. São Paulo: Paulinas.

LA BÚSQUEDA DE UN SISTEMA POLÍTICO MODERNO INTEGRAL EN LA DEMOCRACIA



Milagro Lugo. Abogada

MSc. Negociaciones Económicas Internacionales.
Dra. en Seguridad Ciudadana mención Policial.
Doctorante en Derecho Internacional Público.
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4912-3270>

RESUMEN

En un Estado Democrático Social, de Derecho y de Justicia, se describe un modelo político que combina democracia con principios sociales, legales y éticos a través de un sistema integral que busca equilibrar la participación ciudadana, la protección de derechos humanos, la justicia social y el imperio de la ley. Esto implica que los países promueven la igualdad, el bienestar colectivo y la resolución pacífica de conflictos, alejándose de autoritarismos o desigualdades extremas. El objetivo de esta investigación documental es analizar, con miras a las fuentes bibliográficas los nuevos desafíos que representa la era global y la perspectiva de poner al individuo en el centro de los efectos, pero también de las causas, como corresponsable directo de las acciones que determinarán su propio destino, en el desarrollo de la dinámica social, y en el ejercicio del Poder, bajo la óptica de la Soberanía Popular.

Palabras clave: democracia, sociedad, justicia, estado de derecho, soberanía.

ABSTRACT

In a democratic, social, and just state, a political model is described that combines democracy with social, legal, and ethical principles through a comprehensive system that seeks to balance citizen participation, the protection of human rights, social justice, and the rule of law. This implies that countries promote equality, collective well-being, and the peaceful resolution of conflicts, moving away from authoritarianism or extreme inequalities. The objective of this documentary research is to analyze, using bibliographic sources, the new challenges presented

by the global era and the perspective of placing the individual at the center of both the effects and the causes, as directly responsible for the actions that will determine their own destiny, in the development of social dynamics, and in the exercise of power, under the lens of popular sovereignty.

Keywords: democracy, society, justice, rule of law, sovereignty.

INTRODUCCIÓN

Desde las primeras experiencias en regímenes políticos, diseñadas para

encauzar la búsqueda del bien común de la sociedad, existida a partir de la propuesta de los individuos de la especie humana en vivir en colectivo y buscar juntos condiciones para una vida digna, insuflada por elementos superiores que se han vuelto principios para la construcción normativa, como la Justicia, la Igualdad y el desarrollo del individuo, desde lo individual hacia lo colectivo, son numerosos los modelos que se han desarrollado en el contexto humano, desde el ejercicio del poder y disertaciones de distinta índole, sobre quién lo ejerce, en quién reside, la aparición de las tesis de la representación del ejercicio institucionalizado, superadas desde la participación y acción directos en cabeza de cada uno de los integrantes del pueblo.

Todos esos procesos no implican más que la búsqueda de una fórmula que permita enfocar el ejercicio del poder soberano, en función de las necesidades de ese mismo pueblo, que se erige finalmente, en el transcurso de la historia, como el Soberano.

Desde esta perspectiva se presenta el estudio del Estado Democrático Social, de Derecho y Justicia, como un análisis de sus distintos elementos, en un desarrollo histórico, epistémico, dialéctico, jurídico, doctrinario, desde el diálogo con distintos autores; y una visión crítica, lo más amplia posible, pasando por el pensamiento universal desarrollado en Europa y en otras latitudes del mundo, pero finalmente enfocado en los regímenes políticos históricos de América Latina, de nuestro país, y su visión actual.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este análisis, se aplicará una metodología cualitativa soportada en el diseño documental o también conocida como investigación bibliográfica (Bavaresco, 2006, p.28), es decir, «se entiende por Investigación Documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales y electrónicos» (Universidad Pedagógica Experimental Libertador [UPEL], 2010, p.20). Esta investigación, se enmarcó dentro del diseño documental, basado en la búsqueda sistemática, recopilación y análisis de documentos de diversas fuentes de información.

De igual forma, en esta investigación, se realizó el análisis de casos específicos a través de fuentes impresas y en formato electrónico de los siguientes tipos de documentos: libros, publicaciones periódicas, informes científicos y técnicos e informes de organismos internacionales, utilizando la interpretación sustentada en la dogmática jurídica y en el derecho internacional.

Estado Democrático Social, de Derecho y de Justicia. Aproximación conceptual

Para hablar de regímenes democráticos, primero es necesario trasladarnos al concepto de democracia desde la concepción de los autores clásicos, quienes han referido o estudiado a los sistemas políticos, autores que fueron pioneros desde la filosofía, en el estudio de los distintos sistemas de gobierno y desarrollo político de la sociedad.

Tales autores, en sus concepciones originarias, han sido superados y avanzados en la doctrina actual, no obstante, sus aportes y conceptos fundamentales son un marco de referencia

importante para abordar al Estado Democrático Social, de Derecho de Justicia, como un concepto integral y evolucionado, como es concebido en la actualidad.

Así pues, entre los clásicos, se destaca la concepción del filósofo Aristóteles, con la propuesta de los regímenes políticos formales o puros, a los cuales se les contraponen los degenerados o impuros, entre ellos se encuentran la Monarquía y la Tiranía, como su contrapropuesta negativa; la Aristocracia y Oligarquía, en el mismo sentido; y, la Democracia y Demagogia contrapuestas, en desarrollo final de los sistemas democráticos planteados por el filósofo. En referencia de Nogueira (1993), desde la concepción de Aristóteles, *«la república o democracia es el gobierno de la multitud rectamente orientada»*.

Nogueira, refiere también entre los clásicos a Maquiavelo, como el primero que introduce el vocablo Estado, a través de su obra El Príncipe, resaltando el concepto de los Principados, como régimen monárquico, que junto a las Repúblicas, representaban en su concepción, el resumen de las formas en que se ha ejercido dominación sobre los hombres, a través de regímenes políticos.

Todos los autores clásicos, incluido Montesquieu y Santo Tomas, en sus enfoques de la república o democracia, como régimen político en el cual participa el pueblo, en todo o al menos una parte de ella, actuando por sí, en forma colectiva, o a través de un régimen de representación, para establecer un régimen político en el que éste tiene participación, a través del derecho a elegir a los gobernantes y a través de la decisión sobre los asuntos que son importantes para la existencia de las condiciones elementales y hasta integrales para su desarrollo, desde el ámbito individual o colectivo, como sujetos sociales, incluso mediante formas jurídicas reguladas por el marco normativo vigente.

El concepto de Estado Democrático Social, de Derecho y de Justicia, evolucionado desde la valoración conglomerada y articulada de los elementos de Democracia, Estado, Sociedad, Derecho y Justicia, resulta una concepción interesante y moderna, al considerar la importancia de la interacción entre el Estado y el pueblo en los regímenes políticos modernos, no sólo para definir el sistema político que ha de regir dentro de una dinámica de Sociedad, sino también, para vislumbrar con claridad, la forma de participación de ambos actores fundamentales, en función de los fines del Estado, de los fines también del Derecho y por supuesto de los fines de la Sociedad misma, convergentes en la Justicia.

Citando a Ulpiano¹, en su definición de Justicia como la continua y perpetua voluntad de dar a cada uno lo que le corresponde, en el contexto moderno, lo que le corresponde a los sujetos que se desarrollan en el plano de una sociedad es la materialización de las condiciones, desde las fundamentales hasta las integrales, para que desde sus distintas posiciones puedan desarrollar al máximo sus capacidades en pro de sus necesidades individuales y colectivas, cada uno desde su responsabilidad y del rol que les toca ejercer dentro de la sociedad, bien sea como ciudadano, entiéndase como persona natural y en extensión del concepto como persona jurídica, bajo la condición de administrado, o como Estado, y el cumplimiento de su rol a través de la administración pública, como administrador de la Sociedad, en todas las representaciones del Poder Público necesario para atender la multiplicidad de ámbitos que representa el ejercicio de la función pública, donde la citada capacidad de elegir, en cabeza de los individuos es fundamental, en la configuración de un Estado moderno, garante de los derechos fundamentales para la sociedad, principalmente de los que han sido dispuestos como Derechos Humanos.

¹ Domicio Ulpiano. Jurista romano que vivió entre los años 170 y 228 d.C. en el Imperio romano, quien acuñó la sentencia clásica que ha definido a la Justicia, como la continua y perpetua voluntad de dar a cada uno lo que le corresponde.

Dimensiones de la democracia

Desde la base de los conceptos y apreciaciones antes referidos, podemos entrar en la disertación en cuanto a las dimensiones de la democracia, y el debate generado entre Bovero y Ferrajoli, referido por este último en base al artículo de Ferrajoli (2003), resulta de lo más oportuno, para la revisión y estudio de las dimensiones de la democracia, desde una posición crítica en cuanto a dos posiciones referidas a la democracia formal y democracia sustancial, a cuyos efectos se cita del autor el siguiente párrafo del artículo en referencia, en aras de ver en su justa dimensión la diatriba planteada en cuanto a:

«Si esto es verdadero, el rasgo formal y procedimental de la decisión por mayoría no es suficiente ni en el plano empírico, o sea, con referencia a las actuales democracias constitucionales, ni en el plano teórico, es decir, con referencia a la misma democracia política, para definir la democracia.»

El autor en ese párrafo concentra la situación referida a la democracia formal respecto a la cual refiere que se enfoca en los siguientes elementos a manera de definición o acepción:

«... consiste únicamente en un método de formación de las decisiones colectivas: precisamente, en el conjunto de las reglas que atribuyen al pueblo, y por lo tanto a la mayoría de sus miembros, el poder —directo o a través de representantes— de asumir decisiones.»

Como lo plantea Ferrajoli, si bien este concepto, de indudable amplia aceptación en el plano ideal, que bastaría para definirla, existe un conjunto de situaciones en el plano pragmático, que dan cabida a interrogantes que permiten pensar que falta en el concepto de democracia desde la dimensión formal, algunas consideraciones en torno a la realidad, que son referidas por el autor como la necesidad de ajustarla a las actuales

democracias constitucionales, y en este punto se agrega, en la misma óptica con la que se ha destacado anteriormente, que las primeras posturas entregadas por los autores clásicos -Aristóteles, Santo Tomas, Montesquieu, entre otros-, ayudaron a sentar las bases conceptuales de los regímenes políticos y las representaciones del Estado, la Democracia y el orden generado en torno al concepto de estado de derecho, los conceptos y más que ellos, las instituciones deben transformarse, evolucionar para adaptarse a las nuevas dinámicas sociales y a las necesidades de la sociedad de conceptos que abarquen la integralidad de las complejas situaciones que se desarrollan en ella.

En esa complejidad es en la que Ferrajoli da cuenta de la dimensión sustancial de democracia, desde dos planteamientos fundamentales, el primero representado por la necesidad de legitimar las decisiones que implican el mantenimiento de la República desde la perspectiva del Estado de Derecho, concepto que le legitima frente a la Comunidad Internacional, y lo coloca desde la visión estado-céntrica como un sujeto de derecho internacional respetuoso del principio de igualdad y los derechos humanos.

El segundo elemento fáctico planteado por Ferrajoli en debate con Bovero por el alcance la dimensiones de la democracia es el referido a los límites que se deben establecer a las decisiones del pueblo, que no deben ser absolutas, invocando una vez más el Estado de Derecho, para que la misma democracia prevalezca sin el riesgo como lo plantea el autor como suprimir los mismos derechos políticos, el pluralismo político, la división de los poderes, y agrega esta doctorante, las prácticas que hemos visto con frecuencia en América Latina como el lawfare, capaz de apartar a gobernantes de la primera magistratura a partir de una decisión judicial, por causas que no siempre tienen certeza sino que nacen desde una postura política partidista, y

evidencia que en ocasiones las decisiones tomadas, atenten contra la democracia misma, con prácticas que desestabilizan al vía democrática propiamente, traen reveses evidentes en los países no solo en lo político, sino también en lo económico, lo institucional, y fundamentalmente en lo social.

En esta perspectiva el concepto de democracia desde su concepción formal, resulta insuficiente, más allá del cumplimiento de los procedimientos y formalidades que están implícitos en él, por lo que es meritorio para esta Doctorante apoyar la definición de la democracia con un aporte, que le permita una integralidad cierta en pro de los fines superiores del Estado, del Derecho, de la Democracia, desde la Justicia, como anteriormente lo enfocamos.

La soberanía popular y la democracia y su legitimación

La soberanía popular desde los análisis antes expuestos se ve enmarcado dentro de la dimensión formal de la democracia, pues en la misma se legitima el ejercicio del poder en forma ilimitada en manos del pueblo, y el concepto de soberanía popular es una evolución del concepto de soberanía nacional, en el cual se otorga el poder pleno a la ciudadanía, entonces habrá cierta correspondencia que permite encausarlo en este concepto.

Frente a la diatriba del origen de la soberanía, se precisa la revisión de los planteamientos de algunos autores que indican que la misma reside en el Estado, como una evolución del régimen monárquico, que da paso al poder encabezado por el Estado, pero en cuanto a este último tiene cabida una diatriba aun mayor, que comienza a distinguir entre el poder que recae en Estado por mandato del pueblo, el poder que se conserva el pueblo para ejercer la soberanía, enfocado en el poder constituyente, el poder originario; y precisamente enfocado en ese poder

constituyente, sus límites para definir si el mismo es sólo para la creación de la Carta Magna, quedando posteriormente delegado al Estado y sus órganos, todo el desglose del entramado jurídico legal y sublegal que es desarrollado.

Dentro de una dimensión sustancial, las diatribas sobre la legitimación de la democracia pasan por definir en quién reside el ejercicio del poder soberano con posterioridad a la promulgación del texto constitucional, porque por un lado se requiere las condiciones para la subsistencia del sistema democrático propiamente dicho y por otro lado no podemos dejar de un lado el papel fundamental del pueblo en el ejercicio del poder soberano, que le atribuye la capacidad de resolver en cualquier momento y en cualquier contexto, a través de los marcos normativos que sean necesarios, las situaciones que afecten el orden interno y que desestabilicen la vida social, mediante prácticas contrarias a la estabilidad política, financiera, económica, social del país. Acá es oportuno destacar la cita de Duverger², referida por Kalyvas (2005),³ que reza: *«Es la constitución la que deriva su poder del poder constituyente y no el poder constituyente el que deriva su autoridad de la constitución»*.

Por otro lado, cuando referimos a la democracia y su legitimación, nos vemos inmersos en la perspectiva de la dimensión sustancial de la democracia, desde dos elementos destacados por Ferrajoli respecto a la legitimación y preservación de la democracia, el cual mencionamos anteriormente; por un lado la perspectiva en torno a la necesidad de preservación de la democracia desde el mero cumplimiento de formas y procedimientos, a través del derecho al voto ejercido por el pueblo, como una forma de expresión del poder originario, que decanta en una decisión de las mayorías; y por otro lado la perspectiva en torno a la preservación de la democracia más allá de las formas y procedimientos electorales, para

2 Maurice Duverger (1917-2014) Jurista francés, estudioso de las ciencias políticas, autor de numerosas obras sobre la materia y una definición propia sobre sistema político, quien a partir de sus estudios acuñó el término sistema semipresidencial.

3 Kalyvas (2005, p. 92)

centrarse en el entramado legal e institucional, que trasciende al poder constituyente del pueblo, delegando éste poder en el referido entramado, para garantizar la transcendencia democrática.

Se reconoce plenamente la dimensión sustancial de la democracia, desde su práctica consustanciada con la realidad de algunos países, lo cual es un hecho cierto, palpable y hasta reconocido como legítimo en el concierto internacional, planteando como prioridad la preservación de la democracia, con cuya premisa fundamental se coincide absolutamente con justos límites en cuanto al ejercicio de la soberanía popular, y desde la negación a la posibilidad de que en la actualidad, un Estado pueda abortar la práctica democrática y reducirse a una oligarquía, a una demagogia o a una tiranía, es decir, a alguno de los llamados regímenes impuros, como un proceso cíclico en la propuesta de Polibio⁴.

El límite en el ejercicio de la soberanía popular, debe estar marcado en la premisa de no colocar en cabeza de la institucionalidad estatal, la responsabilidad de garantizar la democracia y legitimarla, la institucionalidad deberá ser garante, coadyuvante y defensor de la democracia desde el ejercicio de la soberanía popular, regida por el pueblo, la responsabilidad le corresponde como titular del poder originario. En esta tesis existe una contradicción, al menos parte, con el paradigma planteado por Ferrajoli, y también con las posturas que expusieron autores como Arendt, Kelsen y Foucault, éstos últimos referidos por el maestro Ferrajoli⁵. Dicha contradicción se concentra en el titular del ejercicio del poder soberano, dado que apartan de ésta posibilidad al pueblo, tildando a la soberanía popular de *«efectos arbitrarios, desiguales e incluso totalitarios, que producen una diferencia entre superiores e inferiores, entre los que mandan y los que obedecen»* (Arendt); o señalando una supuesta *«naturaleza voluntarista y decisionista»*, categorizando al pueblo como un

«cuerpo sobrenatural impulsado por una 'voluntad general' sobrehumana e irresistible» (Kelsen); o conceptualizándolo como una *«antienergía»*, como *«un poder que sólo tiene fuerza en su lado negativo, un poder para decir no; sin condiciones para producir, capaz únicamente de poner límites»* (Foucault).

Introduciendo una posición ecléctica que tome lo mejor de ambas dimensiones, la preservación de la democracia con el ejercicio del poder soberano, reivindicando al pueblo y su sabiduría para ejercerlo, es importante destacar las experiencias positivas de ejercicio de la soberanía popular en Venezuela, donde el poder originario ha ido más allá del Poder Constituyente para la creación de una Carta Magna, como en efecto fue concebida la Constitución Nacional, sino que ha permitido una categoría legislativa, que está más allá de las fórmulas clásicas de formación de las leyes, conocidas desde el positivismo kelseniano y su propuesta piramidal, creado leyes constituyentes, cuyo rango jerárquico se ha ubicado por encima de las leyes orgánicas que conforman nuestro cuerpo normativo y que se inspiran en los Principios Superiores en que constitucionalmente, se funda el Estado Social y Democrático, de Derecho y de Justicia que ordenan al Estado venezolano, como parte central de su sistema democrático.

Por supuesto, esta categoría de leyes constituyentes a las que se hacen referencia, constituyen materia para nuevos paradigmas y tratados, que en este artículo no se pretenden construir, pero que bien son meritorios, más allá del debate de su posición jerárquica, en razón de la utilidad de las mismas para abordar y buscarle soluciones pragmáticas y concretas a problemas sociales como los que tienen lugar en cualquier país, con la particularidad que éstos se desarrollaron bajo mecanismos antidemocráticos e inconstitucionales, ante los cuales fue más

4 Nogueira (1993, p. 10)

5 Kalyvas (2005, p. 93)

apremiante la prevalencia de la democracia, justificándose la formación de tales leyes, mediante el ejercicio del Poder Constituyente y desde la acción del Poder Originario del Pueblo, a través del mecanismos de democracia participativa, dando cuenta en forma indudable de la capacidad del pueblo, en ejercicio de la soberanía popular, para buscarle soluciones dentro del marco constitucional a las distorsiones ocurridas y avanzar en un modelo democrático.

Continuando con la disertación sobre la dimensión formal y sustancial de la democracia, y la postura ecléctica propuesta en este artículo, vale el planteamiento que dentro de una sociedad moderna, en pleno siglo XXI, insertos en un sistema universal de respeto de los Derechos Humanos y a la Carta de las Naciones Unidas, de los que emanan Principios Superiores para seguir construyendo un mundo con Justicia, Igualdad, Paz, Moral, puedan existir límites al ejercicio de la soberanía popular, solo justificables desde la prevalencia de los Derechos Humanos y su carácter progresivo y desde la democracia como régimen político aceptable universalmente y bajo la premisa fundamental de evitar que se configure el postulado de la Teoría Cíclica expuesta por Polibio, a la que antes se hizo alusión.

Modelos cuatridimensionales: democracia política, civil, liberal y social.

La delimitación de modelos de democracia, basándose en las distintas dimensiones que de la misma pueden concebirse, pudiera perseguir más allá de las definiciones aisladas de cada dimensión en forma individual, la necesidad de construir un modelo que tome las mejores propuestas de los planteamientos de cada dimensión para la construcción de un modelo unificado, que incluya las mejores propuestas para el desarrollo de la sociedad.

En esta búsqueda del modelo cuatridimensional basado en la democracia política, civil, liberal y

social, se abordan esas perspectivas desde lo individual, pasando a la combinación de sus elementos, si fuera pertinente, para ver en que medida es posible un modelo multidimensional e integrado, basado en estas cuatro concepciones, que sea viable y que garantice los fines últimos a que aspiramos en un modelo democrático, es la búsqueda de un modelo ideal para su implementación, que necesariamente deberá ser contextualizado, desde la necesidad de garantizar una solidez tal, que asegure en el sentimiento social la imposibilidad de retorno a regímenes políticos antagónicos ya superados en el proceso histórico, un modelo con distintos elementos sociales particulares para evaluar su pertinencia.

En esa construcción de planos individuales en el marco de estas dimensiones, la democracia política está concebida en una primera aproximación, desde la toma de decisiones en la sociedad, a través de la deliberación grupal para determinar el rumbo a seguir en las distintas situaciones que pueden involucrar al colectivo en razón de su bien común. En esta definición rescatando los postulados de Rodríguez (2015)⁶, se presenta la participación como elemento importante en la construcción de esta dimensión de la democracia, porque es el seno de la participación plural para la toma de decisiones donde se legitima la esencia de la elección tomada. La democracia política tendrá entonces el elemento participativo como determinante en la construcción integrada del modelo buscado.

En la democracia civil, en la misma tesis de la participación, es la sociedad civil la que construye el elemento democrático, y el concepto de sociedad civil citando a Bejarano (1992)⁷, ésta estará más allá de todo aquello que no sea Estado, y su punto de concentración desde la tesis gramsciana, estará representado por la ideología y la cultura, como elementos determinantes para la organización y

6 Rodríguez Burgos, Karla Eugenia (2015) Democracia y tipos de democracia. In: Ciencia política: perspectiva multidisciplinaria. Tirant lo Blanch, México, D.F., pp. 49-66. ISBN 9788490867471

7 Polítologa española. Artículo: Democracia y Sociedad Civil: Una introducción teórica (1992)

movilización, sobre cuya base enfocará la participación de los individuos en los sistemas democráticos, siendo determinantes para definir las implicaciones, matices, pormenores del común que aspira alcanzar, y que cónsono con el ejercicio de la soberanía popular en la construcción de la democracia, asirá de manera firme para que sea ella quien ejerza tal Soberanía, y no la institucionalidad.

En cuanto a la democracia liberal, siguiendo el paradigma de la participación de la sociedad civil, del ciudadano, en la construcción del modelo democrático, se presenta por un lado el planteamiento de la democracia representativa y por otro lado el planteamiento de la democracia participativa, cuyos orígenes se pueden encontrar en las discusiones de la constitución de los Estados Unidos de América de 1786, Velasco (1999)⁸. La democracia liberal se concentra en una orientación más descriptiva y no aterrizada de los procesos sociales, donde el ciudadano es un sujeto pasivo de derechos y obligaciones y no activo en función de éstas, existe una visión generalizada de los derechos de la ciudadanía, la tendencia a una cultura homogénea y no pluricultural; y en cuanto a la representación, la democracia liberal concibe al representante, dentro de una visión independiente, para seguir desde su investidura, procurando el interés nacional sin ningún tipo de control, de parte del representado.

En una visión compartida entre la democracia liberal y la democracia representativa podemos destacar la manera de derecho comparado el conté en la forma de representación establecida en la Constitución de los Estados Unidos de América y en la condición de la República Bolivariana de Venezuela, dos regímenes de representación absolutamente contrapuestos, que nos permiten ilustrar la forma de participación

ciudadana en la formación de leyes y la construcción del marco regulatorio para atender las necesidades sociales

La Constitución de los Estados Unidos de América, en su modelo de democracia liberal de corte institucional, reza:

«ARTÍCULO. I.

Sección. 1.

Todos los poderes legislativos otorgados por esta Constitución residirán en un Congreso de los Estados Unidos, que estará conformado por un Senado y una Cámara de Representantes.»

Por su parte, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su modelo de democracia republicano, de participación y protagonismo, consagra:

«Preámbulo;

El pueblo de Venezuela, en ejercicio de sus poderes creadores (...) con el fin supremo de refundar la República para establecer una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural (...)»

«Artículo 5. °

La soberanía reside intransferiblemente en el pueblo, quien la ejerce directamente en la forma prevista en esta Constitución y en la ley, e indirectamente, mediante el sufragio, por los órganos que ejercen el Poder Público.»

Cerrando el análisis de este debate acerca de los modelos cuatridimensionales, poniendo como eje central a la democracia social, en la búsqueda de un modelo integral que procure en términos del británico Bentham⁹, en su utilitarismo moderno, «la máxima felicidad del mayor número»; y su

8 Ambrosio Velasco Gómez. Instituto de Investigaciones Filosóficas (UNAM, México)

9 Jeremy Bentham (1748-1832), filósofo, jurista, economista, escritor y reformador social inglés, que en su planteamiento del Utilitarismo Moderno, como doctrina filosófica, planteó el postulado que refiere que la mejor acción es la que produce la mayor felicidad y bienestar para el mayor número de individuos involucrados y maximiza la utilidad, la cual más tarde es tomada por Bolívar.

contextualización por parte de Bolívar¹⁰, en el proceso de fundación de las primeras Repúblicas de la historia venezolana post-independentista, sintetizado en la máxima que ha sido recogida en nuestra actual texto constitucional, «mayor suma de felicidad posible», se hace necesario pensar en una conceptualización o al menos una aproximación de ello, acerca de la democracia social.

No es posible pensar que un solo hecho histórico, acuñó dicho concepto, sino que en los términos del maestro venezolano Hurtado Rayugsen¹¹, es el producto de causas concomitantes, que se remontan a la antigüedad y la Edad Media, con las tesis antagónicas del socialismo, por una parte del colectivismo elitesco y paternalista de Platón, o por la otra la corriente profética y mesiánica destacada por Isaías, Jesucristo, Amós, Santiago, y los padres de la Iglesia; así como los aportes surgidos de las utopías colectivistas de Moro y Campanella; la Primera y Segunda Internacional, la Primera y Segunda Guerra Mundial, Boersner (2006); así como otros sucesos históricos, políticos y sociales.

Antón (2016), propugna que *«la democracia social, como propuesta normativa, está basada en dos pilares fundamentales y entrelazados: a) Democracia plena (...) b) igualdad sustantiva.»*; resumiendo este concepto en una visión crítica desde Europa en los siguientes términos *«La democracia social es la alternativa frente a la desigualdad y la gestión de la crisis, regresiva y autoritaria, del poder liberal-conservador.»*, con estos postulados da cuenta de una vía alterna desde la profunda crisis que los sistemas autoritarios y promotores de la desigualdad fomentan en el mundo, y ese carácter de propuesta alterna es de absoluta claridad en este

estudio. En el planteamiento fundamental de Antón, está la doble matriz de la democracia plena, desde el ejercicio participación para la toma de decisiones, para elegir; y lo más importante, de lo cual deriva su visión social desde la ética socialista, la igualdad frente a la desigualdad imperante.

Los derechos democráticos. La democracia participativa y protagónica.

El elemento fundamental dentro de la propuesta de construcción de un modelo integral, para la preservación de la democracia, como régimen político moderno, garantista del Bien Común, de la Justicia, la Igualdad, sin lugar a dudas es un enfoque que tiene su eje de acción en la participación y la forma del ejercicio del de la Soberanía Popular, la cual indudablemente debe residir en el Pueblo, bajo los argumentos y tesis anteriormente expuestos.

Los planteamientos de derechos democráticos basados en la participación y en el protagonismo democráticos, son elementos fundamentales para la consolidación de los sistemas políticos democráticos y más allá de ellos, son la garantía de una alternativa válida socialmente, para atender situaciones de profunda conmoción social, política y económica, a la que puedan en cualquier circunstancia enfrentarse a las sociedades de los distintos Estados Nación y la Comunidad Internacional, resolviéndolas en el marco de la participación, la concertación, la toma de decisiones en colectivo, los acuerdos sobre las acciones y el reconocimiento a la pluralidad.

10 Simón Bolívar (1783-1830), militar, político y pensador venezolano. Líder de la gesta independentista que llevó a la independencia de Venezuela, Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia, inspirado en el pensamiento libertario de otros Proceres y Pensadores venezolanos como lo fueron Francisco de Miranda, Simón Rodríguez (Samuel Robinson) y Andrés Bello. En su discurso de Angostura, pronunciado en la entonces Provincia de Guayana, en 1819, en el marco del Segundo Congreso Constituyente de la otrora República de Venezuela, refiere «El sistema de Gobierno más perfecto es aquel que produce mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política.»

11 Omar Hurtado Rayugsen, reconocido profesor venezolano, egresado del Instituto Pedagógico de Caracas y otras instituciones de educación universitaria, integrante del Centro de Estudios Simón Bolívar, historiador del Centro Nacional de Historia, Premio Nacional de Historia 2017 y defensor del ideario del maestro Simón Rodríguez. Actualmente Cronista de Caracas.

La ampliación de la participación, como lo expone Antón, en una visión europea, se destaca como una propuesta necesaria, desde las bases populares, en una postura inminentemente socialista, que representa un punto determinante en la preservación de la democracia y la garantía del no retorno formas de desgobierno, signadas por la anarquía, así sean temporales; es un mecanismo alternativo para la solución de los conflictos sociales, que a la vez operan como mecanismo de prevención contra la trampa que puede representar la democracia representativa institucionalizada, que no relega la solución de conflictos a las élites partidistas y evitando el riesgo de retroceder a modelos políticos antagónicos y opuestos a los regímenes políticos democráticos, con profundos daños a las sociedades en lo económico social político cultural y humano.

En tal sentido, Sartori (1993), referido por Briceño (2014), en relación a la democracia participativa, indica que *se refiere a la participación directa de los ciudadanos en tres momentos de la gestión pública, esto es, la participación a través de su voz, opinión y acción, de forma presencial, sin representantes y sin representación.*

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, ha consagrado muy bien este principio al preceptuar en su artículo 6, respecto a la democracia participativa:

«El gobierno de la República Bolivariana de Venezuela y de las entidades políticas que la componen es y será siempre democrático, participativo (...).»

Respecto al protagonismo en la democracia, se infiere que la propuesta va enfocada a que el ciudadano, el pueblo, desarrolle un papel estelar en el ejercicio democrático, y esto va en el orden de ideas del ejercicio de la soberanía, en el debate sobre en quien reside y quien la ejerce, con preeminencia e inmediatez. Este concepto

desarrollado en forma moderna por el texto constitucional venezolano, es justo destacarlo para su mejor ilustración, en tal sentido el artículo 62 constitucional expone:

«(...) La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. (...).»

Este planteamiento supone una participación activa, valga decir protagónica del ciudadano, no solo en los mecanismos de seguimiento y control de la gestión pública, que a partir de los desarrollos normativos establecidos en otros marcos normativos, han dado cabida a la Contraloría Social, el control de la gestión pública en los ciudadanos y ciudadanas, además también establece el protagonismo del pueblo en los procesos de formación de políticas públicas, en la

metodología de su desarrollo, en las propuestas desde las que habrá de hallarse soluciones, a las situaciones de distinta índole con las que se enfrenta en el diario devenir social; todo en pro de su desarrollo como lo dicta el texto normativo, en lo individual y en lo colectivo.

CONCLUSIONES

A partir del estudio del Estado Democrático Social, de Derecho y Justicia, como sistema político, desde la actualidad de nuestras sociedades en las grandes regiones del mundo, con visión de Continentes o de Bloques de Integración Multiestatales, que a partir de tesis ideológicas, funcionales y estructurales comunes desarrollan en conjunto un sistema particular, para buscar el Bien Común, aun con las irregularidades y desviaciones de este objetivo superior que en ocasiones se susciten y sin obviar la existencia minoritaria en casos muy

puntuales, de regímenes superados en el mundo en sentido general e histórico, se concluye que la democracia es por muchas razones el sistema político, que por excelencia propende a la consecución de ese Bien Común como construcción colectiva.

Esta fórmula y toda aquella enfocada en el ejercicio democrático, es el producto de causas concomitantes confluyentes, de mucha lucha social, de mucha acción política, de posturas, de planteamientos, de críticas y debates, de sangre, guerra y barbarie, en la búsqueda de conceptos superiores que van desde la Libertad, hacia la igualdad, la Justicia, una búsqueda que ve en la participación del pueblo, del ciudadano, desde sus necesidades individuales y colectivas, el eje central de la creación de fórmulas como la que representa el Estado Democrático Social, de Derecho y Justicia; ciudadanos que procuran que con participación cada vez más activa y consciente, a través del ejercicio de la soberanía, en una construcción democrática, se alcancen los más altos niveles de Justicia, Bien Común e Igualdad para las sociedades en que se desarrollan.

No se trata de pensar que es una fórmula definitiva, es un planteamiento vanguardista, revolucionario si se quiere, que pone al individuo en el centro de los efectos, pero también de las causas, como corresponsable directo de las acciones que determinarán su propio destino, en el desarrollo de la dinámica social, y en el ejercicio del Poder, bajo la óptica de la Soberanía Popular, pues es el individuo como protagonista de esa dinámica y como sujeto de derecho sobre quien recae en forma directa y en cabeza propia, los efectos de la acción política de los modelos, de las políticas públicas, de las decisiones que se toman en el ejercicio democrático, y es él y ella, quienes en la visión latinoamericana, venezolana,

si se quiere para individualizar el planteamiento, son los primeros llamados a procurar la atención de las situaciones que constituyen su propia dinámica social, y a resolver en el ejercicio directo, participativo y protagónico de la Soberanía Popular, las problemáticas que debe vivir, como integrantes de un colectivo, siendo este un elemento extraordinario dentro de la participación democrática, que llama a superar la tesis de la democracia representativa y a que el pueblo, los ciudadanos en todo el mundo, tomen las riendas de las decisiones trascendentales y dejen en los gobernantes su instrumentación y ejecución, con la posibilidad irrenunciable de darle seguimiento y en cualquier momento tomar nuevamente la acción de ser necesario, a través de la participación, que como derecho social que le es inherente irrenunciablemente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A. Libros

1. **Nogueira, H. (1993).** Regímenes políticos contemporáneos. Editorial Jurídica de Chile.
2. **Boersner, D. (2006).** Democracia Social. Alternativa para Venezuela. Caracas: Instituto Latinoamericano de Investigadores Sociales (ILDIS) Disponible en <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/caracas/03822.pdf>[Consulta: Marzo 19, 2012].

B. Artículos

1. **Ferrajoli, Luigi. (2003).** Sobre la definición de «democracia»: Una discusión con Michelangelo Bovero. *Isonomía*, (19), 227-241. Recuperado en 25 de junio de 2023, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-02182003000200010&lng=es&tlng=es.

2. **Rodríguez Burgos, K. E. (2015).** Democracia y tipos de democracia. Ciencia política: perspectiva multidisciplinaria. Tirant lo Blanch, México, D.F., pp. 49-66. Recuperado en 7 de julio de 2023, de <http://eprints.uanl.mx/8477/1/Documento2.pdf>
3. **Garretón M., Manuel Antonio. (1991).** Del autoritarismo a la democracia política. *Revista Mexicana de Sociología*, 283-292. <https://doi.org/10.2307/3540837>.
4. **Velasco Gómez, A. (1999).** Democracia liberal y democracia republicana. Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades, 1 (1), 72- 82.
5. **Briceño, H. (2014).** Los consejos comunales y la democracia participativa en Venezuela. Venezuela under Chavez's Administration, 1-44.

C. Documentos oficiales

1. **Carta de las Naciones Unidas.** Aprobada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Organización Internacional el 26 de junio de 1945 y en vigor el 24 de octubre de 1945.
2. **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** Gaceta Oficial República Bolivariana de Venezuela N° 36.860. Imprenta Nacional. Diciembre 30, 1999. Enmienda N° 1 de fecha 15 de febrero de 2009.
3. **Constitución Estados Unidos de América.** art. I, & #1. U.S. Const.
4. **Bolívar, S. (1978).** Discurso de Angostura.

AGENDA 2030 EN LA ECONOMÍA NARANJA: ACTIVISMO DIGITAL JUVENIL Y LA PRESERVACIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL



Raiza Ramírez

Directora de Cultura de la Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC)
Doctorante en Patrimonio Cultural
Magister en Negociaciones Económicas Internacionales
Licenciada en Comunicación Social.
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5516-8182>

RESUMEN

El presente artículo de investigación analiza el impacto de la economía naranja —o economía creativa— en la consecución de las metas establecidas por la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, enfocándose específicamente en la intersección entre las industrias creativas digitales, la juventud y la preservación del patrimonio natural. A través de un enfoque cualitativo-analítico respaldado por indicadores globales, se plantea como hipótesis central que los jóvenes, actuando como prosumidores en redes sociales, configuran nuevas narrativas estéticas capaces de generar conciencia, movilización y financiamiento para salvaguardar la biodiversidad. El estudio examina el marco normativo internacional y nacional, los postulados teóricos del desarrollo endógeno y casos de éxito en plataformas como TikTok e Instagram. Se concluye que la comunicación digital creativa democratiza la gestión ambiental, transformando el capital cultural en un activo de sostenibilidad ecológica planetaria.

Palabras clave: Economía naranja, agenda 2030, patrimonio natural, juventud, redes sociales, desarrollo sostenible.

Abstract

This research article analyzes the impact of the orange economy—or creative economy—on achieving the goals set by the 2030 Agenda for Sustainable Development, focusing specifically on the intersection of digital creative industries, youth, and the preservation of natural heritage. Through a qualitative-analytical approach supported by global indicators, the central hypothesis is that young people, acting as prosumers on social media, shape new aesthetic narratives capable of generating awareness, mobilization, and funding to safeguard biodiversity. The study examines the international and national regulatory framework, the theoretical postulates of endogenous development, and success stories on platforms such as TikTok and Instagram. It concludes that creative digital communication democratizes environmental management, transforming cultural capital into an asset for planetary ecological sustainability.

Keywords: Orange Economy, 2030 Agenda, Natural Heritage, Youth, Social Media, Sustainable Development.

Introducción

La crisis climática y la degradación acelerada de los ecosistemas globales exigen enfoques disruptivos que trasciendan los modelos económicos lineales de producción y consumo. En este escenario de transición global, la economía naranja, definida por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) como el conjunto de actividades que transforman ideas y valores culturales en bienes y servicios basados en la propiedad intelectual, emerge como un motor estratégico para el desarrollo sostenible. De manera tradicional, la literatura económica ha desvinculado las industrias creativas de la conservación ecológica, relegando el sector creativo a la producción estética y de entretenimiento. No obstante, la digitalización y el surgimiento del entorno de la Web 3.0 exigen una reformulación epistemológica de este vínculo.

El núcleo de esta transformación reside en las nuevas generaciones. Con una penetración de Internet que alcanza el 82 % global en la población de 15 a 24 años y una cifra histórica de 5.790 millones de identidades activas en redes sociales registradas a inicios de 2026, los jóvenes ya no son meros espectadores pasivos del deterioro ambiental. Por el contrario, se configuran como creadores y distribuidores de contenidos —prosumidores— capaces de viralizar discursos científicos complejos de manera *scannable*, empática y movilizadora.

Este artículo científico tiene como objetivo probar que la economía naranja, a través del activismo creativo digital de los jóvenes en plataformas como TikTok e Instagram, posee un poder sistémico para alcanzar los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS), con énfasis en la preservación del patrimonio natural de la Tierra (ODS 13: Acción por el Clima y ODS 15: Vida de Ecosistemas Terrestres). Desde la perspectiva de la comunicación social y la gestión cultural, se

examinan las bases teóricas, el sustento legal internacional y las métricas que evidencian cómo un video de 60 segundos puede traducirse en la conservación tangible de hectáreas de bosque nativo o arrecifes de coral.

La Economía Naranja y la Sostenibilidad Multidimensional

El concepto de economía naranja, acuñado formalmente por Buitrago y Duque en 2013 y expandido por agencias como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), abarca tres grandes áreas: artes y patrimonio, industrias culturales y las llamadas "nuevas tecnologías" o creaciones funcionales. De acuerdo con teóricos del desarrollo como John Howkins, la creatividad es el recurso económico renovable por excelencia, ya que no se agota con el uso, sino que se multiplica mediante la innovación.

Al vincular este enfoque con los ODS, la economía naranja deja de ser un indicador de consumo estético para convertirse en un pilar transversal de la Agenda 2030. Un estudio sistemático reciente evidencia que las industrias creativas representan aproximadamente el 3.1 % del Producto Interno Bruto (PIB) mundial y generan más de 30 millones de empleos directos. En América Latina, este sector aporta en promedio el 2.2 % del PIB regional, operando como un nicho de inclusión sociolaboral clave para mujeres y jóvenes vulnerables. El valor de esta economía radica en su capacidad para generar valor simbólico; cuando los creadores digitales dirigen este valor hacia causas ecológicas, dotan al patrimonio natural de un blindaje cultural y económico que inhibe su destrucción.

Teoría del Prosumidor y el Activismo en Redes Sociales

Para comprender cómo los jóvenes inciden en el patrimonio natural mediante plataformas de social media, es imperativo recurrir a la teoría del prosumidor de Alvin Toffler, adaptada a la era digital por investigadores como Henry Jenkins y su concepto de "cultura participativa". Las redes sociales han dejado de ser canales unidireccionales para convertirse en ecosistemas de co-creación de significados. Los algoritmos de recomendación de plataformas de formato corto priorizan la relevancia temática sobre el estatus del emisor, democratizando la influencia comunicacional.

Teóricos a favor del ecofeminismo y de la comunicación ambiental destacan que el lenguaje hipertextual, el meme ecológico, el microdocumental y el uso de «audio viral» constituyen "formatos naranja" con un retorno de inversión social inédito. La preservación del patrimonio ambiental requiere un cambio conductual urgente; las redes sociales moldean las creencias individuales y comunitarias, promoviendo de forma acelerada la adopción de hábitos de consumo responsable y participación comunitaria activa en proyectos de conservación.

Metodología

La investigación se adhiere a un diseño de enfoque cualitativo y de alcance descriptivo-analítico, fundamentado en una revisión sistemática de literatura académica indexada (2020-2026), informes de organismos multilaterales (Organización de las Naciones Unidas, BID, UNESCO) y métricas globales de analítica digital. Se aplicaron criterios de selección basados en la presencia de variables como: "economía naranja", "activismo juvenil", "preservación ecológica" y "redes sociales". Para cuantificar el alcance institucional, se analizaron los reportes de rendimiento y tracción de dos

campañas ecológicas de escala global lideradas por creadores de contenido menores de 30 años, midiendo variables de engagement, recaudación de fondos y cambios en políticas locales.

Normativa Internacional y Marcos Nacionales Regulatorios

La validación institucional de la economía naranja y su alianza con el medio ambiente se sostiene sobre un sólido andamiaje jurídico global y regional.

La Organización de las Naciones Unidas ha impulsado este paradigma al declarar el año 2021 como el Año Internacional de la Economía Creativa para el desarrollo sostenible. A nivel de conservación, la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural de la UNESCO (1972) establece en su artículo 5 la necesidad de integrar la protección patrimonial en programas de planificación general y dotar a este patrimonio de una función en la vida colectiva. En 2025, el Consejo de Derechos Humanos de la ONU, mediante el informe de la Relatora Especial Alexandra Xanthaki, ratificó que la digitalización y el uso de redes sociales con fines divulgativos, son mecanismos indispensables para garantizar los derechos culturales y la gobernanza ambiental participativa de las comunidades.

Marcos Nacionales en América Latina

Los países de la región han diseñado leyes específicas para articular el talento joven con la sostenibilidad:

- Colombia (Ley 1834 de 2017 - Ley Naranja): Pionera en la región, estipula incentivos fiscales para emprendimientos que fusionen saberes tradicionales, tecnologías de la información y turismo ecológico sostenible.
- Perú (Políticas Nacionales de Cultura al 2030): Enfoque sectorial que promueve la

inserción de creadores digitales autóctonos en mercados globales, usando la megabiodiversidad amazónica y andina como el principal activo diferenciador en sus narrativas de marca país.

- Venezuela (Ley de Fomento y Desarrollo de la Economía Digital, 2021): Provee el marco legal para el uso de plataformas e-commerce, criptoactivos y redes sociales como fuentes generadoras de empleo técnico para jóvenes programadores y creadores de contenido locales que operan de forma remota.

Resultados: El Poder de los Jóvenes y las Redes Sociales en la Conservación

Los datos de Global Web Index indican que los jóvenes invierten un promedio de 3 horas y 12 minutos diarios en redes sociales. El análisis estadístico demuestra que esta inversión horaria se está canalizando progresivamente hacia el consumo de contenidos científicos, con un 48% de adolescentes que evalúa con criterio ético el impacto ambiental de las tendencias digitales.

El Rol de los Influenciadores Ambientales ("Eco-influencers")

Las redes sociales no son neutras; sus interfaces basadas en video directo humanizan la data dura proporcionada por científicos. Investigaciones presentadas en foros ambientales internacionales, como la COP16 de Biodiversidad, revelan la necesidad de alianzas estratégicas entre institutos científicos de investigación (quienes custodian el dato riguroso) y los jóvenes creadores de contenido (quienes poseen la audiencia y el dominio estético). Cuando un influencer traduce un informe técnico sobre deforestación en un reto viral o en un reportaje audiovisual inmersivo en Instagram o TikTok, el alcance se multiplica exponencialmente en comparación con los

formatos de divulgación académica tradicionales.

Para comprender la operatividad sistémica de esta transición, es necesario mapear la arquitectura metodológica que transforma el capital creativo en conservación material. La Figura 1 ilustra el flujo de valor multidimensional de la economía naranja aplicado a la Agenda 2030, describiendo la secuencia de conversión que experimenta el recurso desde su origen cultural hasta su impacto ecológico.

Figura 1

Flujo de valor de la economía naranja aplicado a la preservación del patrimonio natural



Nota. Adaptado de Economía creativa en América Latina y el Caribe: Mediciones y desafíos, por el Banco Interamericano de Desarrollo, 2023.

Casos de Éxito Globales

1. El Movimiento #TeamTrees / #TeamSeas: Iniciado por una coalición de creadores de contenido digitales y adoptado masivamente por las juventudes del mundo en TikTok y YouTube. A través de dinámicas de ludificación y marketing de influencia naranja, la campaña logró

recaudar decenas de millones de dólares, traduciéndose de manera directa en la plantación de más de 20 millones de árboles y la remoción de millones de libras de plástico en ecosistemas marinos críticos a nivel global.

2. Guardianes de la Amazonía en TikTok: Jóvenes creadores pertenecientes a comunidades indígenas de la cuenca amazónica utilizan smartphones y conectividad satelital para documentar la flora endémica, denunciar actividades de minería ilegal y monetizar contenidos educativos basados en sus saberes ancestrales. Al hacerlo, generan ingresos sostenibles bajo el modelo de economía naranja y construyen una red de monitoreo internacional ciudadana que protege el patrimonio natural vivo.

La discusión entre la acción y el greenwashing

Los resultados obtenidos prueban la validez de la hipótesis planteada. Las industrias creativas digitales, dinamizadas por jóvenes, actúan como un canal de transferencia de recursos que fortalece la resiliencia ecológica. Este fenómeno responde a las demandas teóricas del codesarrollo sostenible: el patrimonio natural provee la materia prima estética (paisajes, especies, mitologías biológicas) y la economía naranja proporciona los medios tecnológicos y expresivos para salvaguardarla, cerrando un ciclo virtuoso de sostenibilidad multidimensional.

No obstante, esta dinámica no se encuentra exenta de contradicciones y desafíos estructurales. La UNESCO advierte de forma categórica que los entornos digitales con algoritmos opacos pueden exacerbar problemas de salud mental, adicciones y desinformación en un 11.3 % de la población juvenil. Asimismo, existe el riesgo inminente del *greenwashing* digital, donde corporaciones e individuos simulan

narrativas sostenibles con fines de lucro exclusivo, vaciando de contenido el activismo ecológico. Por lo tanto, el empoderamiento juvenil en redes debe acompañarse de políticas públicas sólidas orientadas a la alfabetización mediática y a la reducción de la brecha digital territorial que limita a las juventudes de zonas rurales y vulnerables.

Activismo Digital como Industria Creativa Funcional

La convergencia entre el activismo digital y la economía naranja exige una reformulación de las fronteras tradicionales de las industrias culturales. El ciberactivismo juvenil enfocado en la preservación ecológica no puede ser interpretado como una simple manifestación de descontento social o civil; por el contrario, se configura como una producción cultural funcional y tecnológicamente avanzada. Al respecto, Jenkins (2008) argumenta que la cultura participativa transforma a las audiencias en prosumidores que remezclan y co-crean contenidos, democratizando el flujo de significados en el espacio público.

Cuando los jóvenes creadores emplean herramientas de diseño gráfico, edición cinematográfica de formato corto, narrativas hipertextuales (storytelling) y optimización de algoritmos en redes sociales, están ejecutando actividades basadas estrictamente en la propiedad intelectual y el talento creativo. Por lo tanto, estas prácticas se inscriben de manera directa en el sector de las creaciones funcionales y los nuevos medios de la economía naranja (Buitrago & Duque, 2013).

Esta articulación permite que el conocimiento científico sobre la pérdida de biodiversidad adquiera una inteligibilidad cultural inédita. Como bien señala Castells (2012), los movimientos sociales en red operan como un contrapoder que nace de la autonomía comunicativa, permitiendo

que la producción de valor simbólico digital se traduzca de forma directa en un beneficio tangible para el capital ecológico global.

El Debate Epistemológico: Activismo Digital Efectivo versus Slacktivism

Un nudo crítico fundamental en la evaluación metodológica del ciberactivismo radica en la tensión teórica entre la movilización digital efectiva y el denominado slacktivism o activismo de bajo esfuerzo. Críticos de los movimientos virtuales argumentan que acciones superficiales, tales como dar un "me gusta", compartir un hashtag ambiental o reaccionar a una publicación sobre el cambio climático, generan en el usuario una falsa sensación de cumplimiento ético que desmoviliza la acción política en el territorio físico.

No obstante, esta dicotomía reduccionista ha sido superada por enfoques contemporáneos de la sociología de la comunicación. Bennett y Segerberg (2012) proponen el concepto de "acción conectiva", demostrando que las redes digitales no reemplazan a la acción colectiva tradicional, sino que modifican sus lógicas estructurales a través de la compartición de contenidos personalizados a gran escala. En el ecosistema de la economía naranja digital, el flujo comunicacional funciona como un embudo de conversión social. Una interacción digital inicial de bajo coste no diluye el compromiso; por el contrario, sirve como el punto de acceso democrático indispensable para campañas masivas de microfinanciación colectiva (crowdfunding), monitoreo ambiental ciudadano remotos y transformaciones legislativas locales impulsadas por la presión de comunidades transnacionales interconectadas (Fuchs, 2021). De este modo, las redes sociales dejan de ser canales de entretenimiento suntuario para consolidarse como infraestructuras críticas de gobernanza y sostenibilidad ambiental planetaria.

Conclusión

La economía naranja, lejos de limitarse a una dimensión mercantil de la cultura, se consolida como una de las herramientas más democráticas, innovadoras y eficientes para dar cumplimiento a las metas de la Agenda 2030. La juventud actual, equipada con competencias narrativas digitales y una profunda conciencia ecológica, ha transformado el smartphone en una herramienta de gobernanza ambiental global. A través de la creación de contenidos creativos y su distribución estratégica en redes sociales, las nuevas generaciones están visibilizando, protegiendo y financiando de forma autónoma la conservación del patrimonio natural del planeta.

Como instituciones de educación superior, agencias culturales y Estados, tenemos la responsabilidad histórica de validar, financiar y dotar de marcos institucionales estables a estos ecosistemas creativos juveniles. Solo integrando la ciencia ecológica con el arte digital, el diseño identitario y la tecnología participativa podremos garantizar la supervivencia de los ecosistemas planetarios, demostrando que en el siglo XXI las ideas y la creatividad constituyen el recurso natural más poderoso para salvar la Tierra.

Referencias Bibliográficas

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). Economía naranja: Innovaciones que quizás no sabías que provenían de Latinoamérica y el Caribe. iadb.org
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). Economía creativa en América Latina y el Caribe: Mediciones y desafíos. IDB Publications. <https://publications.iadb.org/es/economia-creativa-en-america-latina-y-el-caribe-mediciones-y-desafios>

Bennett, W. L., & Segerberg, A. (2012). The logic of connective action: Digital media and the personalization of contentious politics. *Information, Communication & Society*, 15(5), 739–768. doi.org

Buitrago, F., & Duque, I. (2013). *La economía naranja: Una oportunidad infinita*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Castells, M. (2012). *Redes de indignación y esperanza: Los movimientos sociales en la era de internet*. Alianza Editorial.

DataReportal. (2026). Estadísticas globales del uso de redes sociales e identidades digitales. <https://datareportal.com>

Fuchs, C. (2021). *Social media: A critical introduction* (3rd ed.). SAGE Publications.

Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Paidós.

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. <https://agenda2030lac.org>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2018). *Impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe*. Oficina Regional de Ciencias de la UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2022). *Reshaping policies for creativity: addressing culture as a global public good*. UNESCO Digital Library. <https://www.unesco.org/reports/reshaping-creativity/2022/es>

Pew Research Center. (2025). *Adolescentes, redes sociales y salud mental en la era de los algoritmos*. pewresearch.org

Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Plaza & Janés.

MODELO ESTRATÉGICO INTEGRADO PARA LA GESTIÓN DE LOGÍSTICA QUIRÚRGICA MÓVIL EN ÁREAS RURALES

Helly Saúl Cárdenas Sánchez



Doctorando en Ciencias Gerenciales de la ULAC. Magíster y Lic. en Aduanas y Comercio Internacional por Caribbean Int. University, Curazao (2015). Lic. en Ciencias y Artes Militares, mención Administración, egresado de la Academia Militar de Venezuela (2005).

Autor del trabajo especial de grado «Problemática que presentan los Alféreces de la Academia Militar de Venezuela». Líneas de investigación: Tecnologías de la Información, Transformación Digital y Era Digital.

ORCID: 0009-0008-6853-2173.

RESUMEN

El estudio propone un modelo estratégico integrado de logística quirúrgica móvil orientado a la atención de brechas estructurales en la reposición de insumos en zonas rurales. La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo de carácter analítico-propositivo, sustentado en revisión documental y en la integración de herramientas de diagnóstico estratégico como el análisis interno-externo, la matriz DOFA y la matriz de Ansoff. El modelo plantea la articulación de movilidad intermodal, autonomía energética, trazabilidad digital y micro distribución como componentes clave para optimizar los tiempos de abastecimiento y fortalecer la continuidad operativa de los servicios quirúrgicos. La propuesta se fundamenta en contextos donde se evidencian limitaciones en la cadena de suministro sanitario y ausencia de esquemas logísticos integrados documentados para entornos rurales. Como resultado, se configura una unidad logística móvil adaptable a distintos escenarios territoriales, capaz de responder a fallas estructurales del

abastecimiento médico. El modelo se presenta como un marco replicable orientado a mejorar la eficiencia logística y reducir brechas en el acceso a insumos quirúrgicos en contextos rurales.

Palabras clave: logística quirúrgica, logística sanitaria, modelo estratégico, zonas rurales, cadena de suministro, movilidad intermodal.

ABSTRACT

This study proposes an integrated strategic model for mobile surgical logistics aimed at addressing structural gaps in the replenishment of medical supplies in rural areas. The research follows a qualitative, analytical-propositional approach supported by documentary review and the integration of strategic diagnostic tools, including internal-external analysis, the SWOT matrix, and the Ansoff matrix. The model incorporates intermodal mobility, energy autonomy, digital traceability, and micro-distribution as key components to optimize supply times and strengthen the operational continuity of surgical services. The proposal is grounded in contexts where limitations in healthcare supply chains are

evident and where integrated logistical frameworks for rural environments remain insufficiently documented. As a result, a flexible mobile logistics unit is conceptualized, capable of adapting to diverse territorial scenarios and addressing structural supply failures. The model is presented as a replicable framework aimed at improving logistical efficiency and reducing gaps in access to surgical supplies in rural settings.

Keywords: surgical logistics, health logistics, strategic model, rural areas, supply chain, intermodal mobility.

Introducción

La distribución de implantes ortopédicos e instrumentación quirúrgica en zonas rurales presenta brechas estructurales que comprometen la continuidad operativa del servicio quirúrgico. Las distancias extensas, la dependencia de almacenes urbanos y la ausencia de inventarios de proximidad generan demoras incompatibles con la dinámica de los procedimientos, incrementan los riesgos de suspensión, elevan los costos operativos y profundizan desigualdades territoriales que afectan directamente a los pacientes.

Diversos organismos internacionales han señalado que estas limitaciones son recurrentes en sistemas de salud con dispersión geográfica y restricciones logísticas, afectando la continuidad del suministro sanitario (Organización Panamericana de la Salud, 2022; Banco Interamericano de Desarrollo, 2020). En contextos con limitaciones estructurales, como el caso venezolano, estas brechas se manifiestan con mayor intensidad, condicionadas por restricciones en la capacidad logística y en la respuesta del sistema sanitario.

Por su parte, en sistemas con mayor desarrollo logístico, como el de Estados Unidos, si bien persisten desafíos en la atención de áreas

rurales, estos responden a dinámicas distintas asociadas a la dispersión geográfica y a la eficiencia operativa, sin implicar equivalencias estructurales entre ambos contextos.

En este contexto, el presente estudio propone la Unidad Logística Móvil de Almacenamiento Quirúrgico como un modelo estratégico capaz de acercar insumos críticos al punto de atención mediante movilidad táctica, autonomía energética y trazabilidad digital. La propuesta busca reducir los tiempos de reposición en territorios donde la logística sanitaria presenta restricciones persistentes. La literatura especializada ha documentado brechas en la cadena de abastecimiento sanitario en contextos rurales, asociadas a limitaciones estructurales en la distribución, almacenamiento y capacidad de respuesta logística. No obstante, la literatura no ofrece modelos integrados para el almacenamiento quirúrgico que combinen movilidad intermodal, gobernanza de datos, autonomía operativa y estandarización de inventarios. Este vacío teórico justifica la pertinencia del estudio.

El análisis se sustenta en los principios del pensamiento estratégico empresarial e integra tres componentes esenciales: el diagnóstico interno de las capacidades del modelo, el diagnóstico externo de los territorios rurales y la matriz DOFA como herramienta articuladora de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de esta base se formulan estrategias FO, DO, FA y DA orientadas a fortalecer su implementación y se incorpora la matriz de Ansoff para proyectar rutas de expansión coherentes con las características del entorno. Este esquema permite interpretar la unidad no solo como un dispositivo logístico, sino como un activo estratégico capaz de transformar la dinámica del abastecimiento quirúrgico rural.

Metodológicamente, el estudio se desarrolla desde un enfoque cualitativo de carácter analítico-propositivo, sustentado en un diseño documental. Esta aproximación permite analizar el fenómeno logístico a partir de la revisión sistemática de literatura especializada, el análisis de referentes institucionales y la interpretación de patrones de reposición en contextos rurales. Los datos documentales se constituyen como insumos analíticos coherentes con la naturaleza del enfoque, facilitando la evaluación de la pertinencia del modelo y la formulación de lineamientos estratégicos adaptados a realidades territoriales diversas.

En conjunto, el estudio propone un modelo operativo y estratégico orientado a fortalecer la continuidad del suministro quirúrgico rural mediante una solución móvil escalable, autónoma y replicable. La propuesta conceptual plantea que esta unidad puede constituirse como una alternativa viable para disminuir los tiempos críticos de reposición, fortalecer la capacidad resolutoria de los centros periféricos y contribuir a la reducción de desigualdades asociadas al acceso a insumos quirúrgicos especializados. Asimismo, la configuración modular de la unidad permite proyectar su aplicación en escenarios de emergencia, interrupciones de infraestructura o necesidades de almacenamiento temporal de insumos esenciales, reforzando su valor estratégico dentro de sistemas sanitarios con limitaciones estructurales.

Antecedentes del Objeto de Estudio

El acceso oportuno a insumos quirúrgicos en territorios rurales ha sido ampliamente documentado tanto por organismos internacionales como por la literatura académica especializada en logística sanitaria. La Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2022) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020) coinciden en que los sistemas de salud con dispersión geográfica enfrentan fallas

estructurales en la reposición de insumos, derivadas de la centralización del almacenamiento, la baja frecuencia de transporte y la limitada flexibilidad de las redes de distribución.

Desde una perspectiva analítica, diversos estudios en gestión de cadenas de suministro sanitario (Kraiselburd & Yadav, 2013; Yadav, 2015) señalan que estas fallas responden a modelos logísticos diseñados para entornos urbanos de alta densidad, los cuales resultan ineficientes en contextos rurales caracterizados por largas distancias, baja demanda agregada y limitada infraestructura de transporte. En este sentido, uno de los principales cuellos de botella identificados en la literatura reciente es la denominada «última milla logística», entendida como la fase final de distribución donde se concentran los mayores costos, tiempos de entrega y riesgos de interrupción del suministro (Sodhi & Tang, 2021).

En respuesta a estas limitaciones, distintos países han implementado soluciones móviles orientadas a mejorar la accesibilidad y reducir los tiempos de entrega en zonas de difícil acceso. Estas iniciativas incluyen clínicas móviles, hospitales de campaña y sistemas logísticos modulares, los cuales han demostrado ser efectivos como mecanismos tácticos de extensión operativa (El Bcheraoui et al., 2020). No obstante, dichas soluciones tienden a enfocarse en la prestación de servicios o en la respuesta a emergencias, sin abordar de manera integral la gestión del almacenamiento quirúrgico, la trazabilidad de insumos y la gobernanza de datos asociada.

En el caso venezolano, la literatura describe un sistema logístico altamente centralizado, con limitaciones en trazabilidad, ausencia de estándares operativos y dificultades para sostener rutas regulares hacia zonas rurales. De forma análoga, incluso en contextos con mayores

recursos como Estados Unidos, persisten desafíos en territorios de baja densidad poblacional, donde la dispersión geográfica y la concentración de inventarios en centros regionales generan retrasos operativos y riesgos de desabastecimiento.

En este contexto, la revisión de la literatura evidencia un vacío técnico relevante: la ausencia de modelos integrados que articulen movilidad intermodal, almacenamiento quirúrgico, trazabilidad digital y gobernanza de datos en una solución unificada orientada a entornos rurales. Este vacío fundamenta la pertinencia del presente estudio, el cual propone el diseño de una unidad logística móvil inteligente como alternativa operativa para reducir brechas estructurales en la continuidad del suministro quirúrgico.

Planteamiento del Problema

Los centros quirúrgicos rurales enfrentan una limitación estructural en el acceso oportuno a implantes e instrumentación especializada, asociada a modelos de abastecimiento centralizados y dependientes de almacenes urbanos distantes. En el ámbito de la logística sanitaria, la literatura ha identificado que la fase de última milla constituye el segmento más crítico de la cadena de suministro, debido a su alta complejidad operativa, costos elevados y sensibilidad al tiempo en la entrega de insumos esenciales para la atención médica. Esta configuración genera tiempos de reposición que pueden extenderse durante varias horas incluso en procedimientos que requieren respuesta inmediata, lo que produce retrasos recurrentes, suspensión de cirugías, incremento de costos y disminución de la capacidad resolutive en los hospitales periféricos.

La brecha no se explica únicamente por la distancia física. Los entornos rurales presentan limitaciones estructurales para mantener

inventarios especializados, debido a su baja rotación, al costo asociado al almacenamiento y a la ausencia de sistemas dinámicos de reposición basados en la demanda real. En sistemas de salud, la falta de visibilidad y sincronización en la última milla logística puede afectar directamente la continuidad del servicio clínico, generando interrupciones en tratamientos y retrasos en la toma de decisiones médicas. Como resultado, se configura una inequidad territorial en el acceso a servicios quirúrgicos, donde los pacientes ubicados fuera de los centros urbanos enfrentan mayores barreras para recibir atención oportuna, aun cuando exista disponibilidad de personal médico.

Desde un enfoque fenomenológico, la experiencia operativa del investigador en el sector de logística médica en contextos con mayor desarrollo logístico permite identificar que los tiempos de reposición desde almacenes urbanos hacia centros hospitalarios pueden extenderse entre seis y ocho horas en zonas rurales, evidenciando que las limitaciones en la última milla no son exclusivas de sistemas con restricciones estructurales severas, sino que forman parte de la propia configuración de las cadenas de suministro sanitario. Esta evidencia empírica no se presenta con fines comparativos, sino como validación del carácter estructural del problema logístico. En el caso venezolano, dichas limitaciones se intensifican debido a condiciones institucionales, operativas y de infraestructura más restrictivas, lo que amplifica los efectos sobre la disponibilidad de insumos quirúrgicos.

El problema central radica en la ausencia de soluciones logísticas móviles especializadas que permitan acercar inventarios críticos al punto de consumo. La revisión de la literatura no evidencia modelos operativos integrados que articulen movilidad logística, almacenamiento quirúrgico, autonomía operativa, trazabilidad digital y

reposición basada en demanda dentro de un mismo sistema funcional aplicado a entornos rurales. Esta ausencia genera una desconexión persistente entre la demanda real del servicio quirúrgico y la capacidad del sistema para abastecerlo de manera oportuna, afectando la continuidad operativa y profundizando las desigualdades territoriales en el acceso a la salud.

A partir de esta situación surge la interrogante central que guía el estudio: ¿Cómo la implementación de un modelo estratégico de Unidad Logística Móvil de almacenamiento quirúrgico puede reducir los tiempos de reposición y mejorar el acceso oportuno a insumos especializados en zonas rurales del sistema de salud venezolano, considerando las limitaciones estructurales de su red de abastecimiento? Responder esta interrogante implica analizar las condiciones del entorno, examinar las capacidades operativas del modelo propuesto y evaluar su viabilidad como alternativa para fortalecer la continuidad del servicio quirúrgico en contextos de alta dispersión territorial.

Justificación del Estudio

La presente investigación se justifica en la existencia de fallas estructurales en el abastecimiento de implantes e instrumentación quirúrgica en zonas rurales, las cuales comprometen la continuidad operativa de los servicios de salud. La literatura en logística sanitaria ha identificado que la centralización del almacenamiento, la dependencia de nodos urbanos y las limitaciones en la distribución de última milla generan retrasos en la reposición de insumos críticos, afectando directamente la oportunidad en la atención médica (Yadav, 2015; Kraiselburd & Yadav, 2013). Estas condiciones se traducen en tiempos de reposición prolongados, ausencia de inventarios estratégicos cercanos al punto de consumo y alta vulnerabilidad ante

interrupciones logísticas, lo que configura una inequidad territorial en el acceso a procedimientos quirúrgicos oportunos.

En contextos rurales, esta problemática se intensifica debido a la baja rotación de inventarios especializados, los costos asociados a su almacenamiento y la ausencia de sistemas dinámicos de reposición basados en la demanda real. Desde la perspectiva de la cadena de suministro, la última milla representa el segmento de mayor fricción operativa, donde convergen restricciones de infraestructura, dispersión geográfica y limitaciones en la capacidad de respuesta inmediata, afectando la disponibilidad efectiva de insumos en el momento crítico de atención.

Ante este escenario, resulta pertinente analizar la Unidad Logística Móvil de Almacenamiento Quirúrgico como un modelo estratégico orientado a reducir los tiempos de reposición mediante la incorporación de movilidad logística, autonomía operativa, trazabilidad digital y mecanismos de reposición basados en demanda. Si bien existen antecedentes de soluciones móviles en el ámbito sanitario, tales como clínicas móviles o unidades de respuesta de emergencia, la literatura evidencia que estos enfoques se desarrollan de manera fragmentada y no integran de forma sistemática la gestión de almacenamiento quirúrgico con capacidades logísticas avanzadas. En este sentido, la propuesta del modelo no constituye una invención absoluta, sino una integración funcional de componentes existentes dentro de una arquitectura operativa orientada específicamente a resolver las limitaciones del abastecimiento quirúrgico en entornos rurales.

La viabilidad del modelo depende de su coherencia con las condiciones reales del entorno, lo que exige un análisis estratégico que permita interpretar sus capacidades internas frente a las restricciones del sistema. Para ello, la investigación incorpora herramientas como la

matriz DOFA para identificar factores internos y externos, y la matriz de Ansoff para proyectar escenarios de desarrollo y escalabilidad del modelo. Estas herramientas permiten situar la propuesta dentro de un marco estratégico que trasciende la descripción técnica y se orienta hacia su implementación efectiva.

La aproximación metodológica se fundamenta en un enfoque cualitativo de orientación fenomenológica con apoyo documental, lo que permite integrar la experiencia operativa del investigador con la revisión de literatura especializada como insumo interpretativo del fenómeno logístico estudiado. Este enfoque resulta pertinente para comprender cómo se manifiestan las limitaciones de abastecimiento en escenarios reales y cómo pueden ser abordadas desde una perspectiva estratégica.

La justificación del estudio se sostiene también en su pertinencia social. Mejorar la disponibilidad de insumos quirúrgicos en zonas rurales contribuye a disminuir desigualdades territoriales en el acceso a la salud y a fortalecer la capacidad resolutoria del sistema sanitario. Asimismo, el estudio responde a un vacío técnico identificable en la literatura: la ausencia de modelos integrados que articulen movilidad logística, almacenamiento quirúrgico, trazabilidad digital y gobernanza de datos en una solución unificada orientada a contextos de alta dispersión territorial. Evaluar estratégicamente este modelo permite generar un aporte aplicado, con potencial de replicabilidad en sistemas de salud que enfrentan limitaciones similares.

Finalmente, la versatilidad operativa del modelo amplía su relevancia, ya que su diseño modular permite su utilización en escenarios de contingencia, desastres naturales o como plataforma temporal de almacenamiento de insumos críticos, extendiendo su aplicabilidad más allá del ámbito quirúrgico y reforzando su

valor dentro de sistemas sanitarios con vulnerabilidades estructurales.

Objetivo General

Analizar la viabilidad estratégica de la Unidad Logística Móvil de Almacenamiento Quirúrgico en zonas rurales del sistema de salud venezolano, con el propósito de determinar su coherencia operativa frente a las condiciones del entorno y definir estrategias que orienten su desarrollo como solución logística especializada.

Objetivos Específicos

1. Examinar los factores internos de la Unidad Logística Móvil de Almacenamiento Quirúrgico para identificar sus capacidades operativas, fortalezas y limitaciones en términos de operación, autonomía energética, infraestructura tecnológica, conectividad y mecanismos de micro distribución.
2. Analizar las condiciones externas presentes en los territorios rurales del sistema de salud venezolano con el fin de identificar los factores del entorno que inciden en la viabilidad del modelo y su posible despliegue territorial.
3. Evaluar la coherencia entre las capacidades internas del modelo y las condiciones del entorno, a fin de determinar su viabilidad estratégica como solución logística en contextos rurales.
4. Definir estrategias que orienten el desarrollo, adaptación y posible implementación de la Unidad Logística Móvil de Almacenamiento Quirúrgico en función de las necesidades identificadas.
5. Proponer lineamientos estratégicos que permitan valorar la pertinencia del modelo y su contribución potencial a la mejora del suministro quirúrgico en zonas rurales.

Marco Teórico

El análisis estratégico de la Unidad Logística Móvil de Almacenamiento Quirúrgico se fundamenta en los principios de la gestión estratégica y la teoría de la cadena de valor. Desde la perspectiva de Michael Porter, la ventaja competitiva de un modelo organizacional depende de su capacidad para articular eficientemente sus actividades internas en relación con las condiciones del entorno. En este sentido, la logística se configura como una actividad clave dentro de la cadena de valor, especialmente en contextos donde el acceso oportuno a recursos determina la efectividad del servicio.

Complementariamente, el enfoque de Igor Ansoff permite comprender el desarrollo estratégico de soluciones organizacionales en función de su adaptación a entornos cambiantes. Este enfoque resulta pertinente para analizar la ULMAQ como una propuesta que busca responder a condiciones específicas del entorno rural mediante estrategias de adaptación y expansión operativa.

En el ámbito de la logística sanitaria, diversos estudios han señalado que la fase de última milla constituye el principal punto crítico en la cadena de suministro, debido a la dispersión geográfica, la baja densidad poblacional y las limitaciones en infraestructura que caracterizan a los territorios rurales. De acuerdo con los planteamientos de Prashant Yadav, la eficiencia en la distribución de insumos médicos depende de la capacidad de los sistemas logísticos para adaptarse a condiciones de alta incertidumbre y restricciones operativas, especialmente en entornos de difícil acceso.

Desde esta perspectiva, la ULMAQ puede interpretarse como un modelo logístico orientado a optimizar la última milla del abastecimiento quirúrgico, mediante la integración de movilidad, almacenamiento estratégico y capacidades

tecnológicas. Su efectividad no depende únicamente de sus atributos internos, sino de su coherencia con las características del entorno donde se implementa.

En este marco, el análisis interno y externo del modelo se incorpora como una herramienta metodológica para interpretar su viabilidad estratégica. La Matriz DOFA permite organizar la información en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, facilitando la comprensión de la posición del modelo frente a su entorno y orientando la formulación de estrategias. Sin embargo, su uso se inscribe dentro del enfoque metodológico del estudio y no constituye, por sí misma, el fundamento teórico del mismo.

En conjunto, este marco teórico permite comprender la ULMAQ como una respuesta estratégica a las limitaciones estructurales del abastecimiento quirúrgico en zonas rurales, integrando los principios de la gestión estratégica, la logística sanitaria y la adaptación organizacional en contextos de alta complejidad operativa.

Marco Metodológico

El estudio se enmarca en una investigación de tipo aplicada con alcance analítico-propositivo, orientada a la comprensión del fenómeno logístico y a la formulación de una alternativa estratégica viable. El diseño es no experimental de carácter transeccional y documental, ya que no se manipulan variables, sino que se analizan las condiciones existentes del entorno y las características del modelo propuesto.

El método utilizado es de naturaleza cualitativa, apoyado en el análisis de contenido temático, el cual permite identificar patrones, relaciones y categorías emergentes a partir de la revisión documental y de la experiencia operativa del investigador. Este enfoque se complementa con

una perspectiva fenomenológica que facilita interpretar el fenómeno logístico desde su manifestación en contextos reales.

Las técnicas de recolección de información incluyen la revisión documental de literatura especializada, el análisis de registros operativos y la observación directa de procesos logísticos en contextos de distribución de insumos quirúrgicos. Como instrumentos se emplean matrices de categorización para el análisis interno y externo, así como registros sistematizados de tiempos de reposición, condiciones de entrega y limitaciones operativas observadas en entornos rurales.

En relación con los criterios de análisis, el estudio considera como dimensiones interpretativas los tiempos de reposición, la disponibilidad de inventarios, la frecuencia de interrupciones logísticas, la capacidad de respuesta operativa y la accesibilidad territorial. Estas dimensiones no se abordan desde un enfoque estadístico, sino como indicadores cualitativos que permiten evaluar la coherencia entre el modelo propuesto y las condiciones del entorno.

La integración de la información se realiza mediante la construcción de la matriz DOFA, la cual permite articular los factores internos y externos identificados y orientar la formulación de estrategias FO, DO, FA y DA. Este proceso constituye el eje de interpretación estratégica del estudio y sustenta la evaluación de la viabilidad del modelo.

Resultado y análisis

Análisis interno ULMAQ

El análisis interno permite comprender la estructura operativa, tecnológica y funcional de la Unidad Logística Móvil de Almacenamiento Quirúrgico, identificando aquellos elementos que aportan ventaja estratégica y aquellos que representan limitaciones para su despliegue en territorios rurales. Esta evaluación constituye un

insumo fundamental para la construcción de la Matriz DOFA, ya que permite diferenciar capacidades internas de factores externos y proyectar acciones coherentes con la naturaleza del modelo.

Fortalezas

La ULMAQ posee una arquitectura operativa distintiva que constituye su principal fortaleza. Su diseño como contenedor inteligente intermodal permite ser trasladada por distintos medios, lo que aumenta su adaptabilidad a escenarios rurales con limitaciones geográficas. A diferencia de modelos logísticos fijos, la capacidad de reubicación estratégica facilita su cercanía al punto de necesidad y reduce los tiempos críticos de entrega de insumos quirúrgicos.

Otra fortaleza relevante es su autonomía energética. La integración de paneles solares, baterías de respaldo y sistemas híbridos garantiza funcionamiento continuo aun en zonas sin infraestructura eléctrica estable. Esta característica amplía la operatividad del modelo y disminuye la dependencia de recursos externos, lo que resulta fundamental en emergencias o territorios aislados.

La conectividad permanente constituye una fortaleza adicional. La ULMAQ incorpora sistemas de trazabilidad digital, monitoreo en tiempo real, cámaras de seguridad, sensores ambientales y una plataforma de gobernanza de datos que permite registrar consumos, inventarios y patrones de reposición. Para asegurar continuidad operativa en territorios donde la cobertura móvil es limitada o inexistente, la unidad integra un sistema de comunicaciones basado en antenas de enlace satelital de baja latencia, capaces de operar en zonas rurales sin depender de infraestructura terrestre. Esta solución se complementa con redes móviles convencionales cuando están disponibles, lo que permite mantener la transmisión de datos y la

estabilidad de los procesos de trazabilidad en contextos con alta variabilidad de conectividad.

Finalmente, la ULMAQ presenta una fortaleza estratégica importante: su capacidad para estandarizar inventarios. Al operar con kits quirúrgicos organizados, reposiciones predictivas y control ambiental estabilizado, la unidad reduce variabilidad, optimiza procesos y garantiza continuidad operativa en centros rurales con limitaciones logísticas históricas.

Debilidades

A pesar de su potencial, la ULMAQ presenta debilidades internas que deben ser consideradas en la evaluación estratégica. Una de ellas es la dependencia inicial de infraestructura de transporte externo. Aunque la unidad es intermodal, requiere grúas, helicópteros o plataformas vehiculares para su desplazamiento en distancias largas o terrenos complejos, lo que puede incrementar costos y limitar la frecuencia de reubicación en algunos contextos.

Otra debilidad significativa es la necesidad de personal capacitado para operar la conectividad, la trazabilidad digital y los sistemas de monitoreo. En territorios rurales, los niveles de alfabetización tecnológica suelen ser heterogéneos, lo que podría dificultar la adopción inicial del modelo si no se acompaña de programas de formación.

El mantenimiento especializado representa otra debilidad. La ULMAQ integra equipamiento electrónico, sensores, sistemas energéticos híbridos, infraestructura de red y mecanismos de control ambiental. Su mantenimiento debe realizarse bajo estándares técnicos que no siempre están disponibles en zonas rurales, lo que puede generar dependencia de equipos técnicos urbanos y aumentar los tiempos de reparación.

También existe una debilidad vinculada con la capacidad de almacenamiento. Aunque la unidad es eficiente para suplir centros rurales, su volumen es limitado en comparación con almacenes urbanos convencionales. Esto implica que su funcionamiento debe apoyarse en modelos de reposición frecuente basados en trazabilidad y consumo real, lo que exige disciplina logística constante.

Por último, la implementación inicial de la ULMAQ puede enfrentar resistencia institucional. La introducción de una unidad móvil que modifica la lógica de abastecimiento tradicional puede generar incertidumbre o escepticismo en actores acostumbrados a sistemas centralizados, especialmente en estructuras administrativas rígidas.

Análisis Externo ULMAQ

El análisis externo permite identificar los factores del entorno que influyen en la operación y viabilidad de la Unidad Logística Móvil de Almacenamiento Quirúrgico en zonas rurales de Venezuela y los Estados Unidos. Este examen abarca elementos geográficos, institucionales, tecnológicos, sanitarios y operativos que se encuentran fuera del control de la unidad, pero que determinan su capacidad de implementación. La identificación de oportunidades y amenazas constituye un componente esencial para la construcción de la Matriz DOFA y orienta la formulación de estrategias adecuadas al comportamiento del entorno.

De manera transversal, persiste la amenaza de la brecha digital rural. En algunos territorios, tanto en Venezuela como en los Estados Unidos, la cobertura móvil es limitada o inestable, lo que puede afectar la transmisión de datos y el funcionamiento de los sistemas de trazabilidad incorporados en la ULMAQ. Aunque la unidad integra comunicaciones satelitales como mecanismo de respaldo, estas condiciones

pueden reducir la eficiencia en la sincronización con inventarios remotos o en la comunicación con los centros sanitarios. Finalmente, la competencia por recursos tecnológicos dentro de los sistemas sanitarios continúa siendo una amenaza en ambos países, ya que las instituciones pueden priorizar inversiones tradicionales antes que modelos logísticos innovadores, lo que condiciona la velocidad de adopción y la sostenibilidad del proyecto.

Oportunidades

El modelo ULMAQ enfrenta un entorno con oportunidades significativas derivadas de las condiciones sanitarias y logísticas de los territorios rurales. Una de las más relevantes es la existencia de una brecha histórica en la reposición de insumos quirúrgicos, lo que crea un espacio estratégico para soluciones móviles que acerquen inventarios críticos a las comunidades alejadas de los centros urbanos. Esta condición representa una oportunidad para introducir un modelo innovador cuya propuesta de valor responde directamente a una necesidad operativa insatisfecha.

Otra oportunidad importante proviene de la creciente aceptación institucional hacia tecnologías de trazabilidad, telemetría y monitoreo digital. Tanto en Venezuela como en los Estados Unidos se ha incrementado el interés por implementar sistemas que mejoren la gestión de inventarios y la eficiencia logística. Este entorno tecnológicamente receptivo favorece la adopción de soluciones como la ULMAQ, que incorpora plataformas de gobernanza de datos y seguimiento en tiempo real.

La expansión de programas de modernización sanitaria también representa una oportunidad. Las políticas de fortalecimiento de redes rurales, proyectos de atención primaria y esfuerzos por reducir brechas territoriales coinciden con los objetivos de la ULMAQ. En contextos donde se

discute la necesidad de incrementar la resiliencia operativa ante desastres naturales, la movilidad intermodal adquiere valor estratégico adicional.

Asimismo, el aumento de eventos climáticos extremos genera la oportunidad de posicionar la ULMAQ como un recurso flexible para emergencias. En situaciones de interrupción de carreteras, inundaciones o fallas eléctricas prolongadas, la capacidad de la unidad para operar de manera autónoma y acercar suministros críticos se convierte en un componente atractivo para sistemas de salud que requieren extender su capacidad de respuesta.

Finalmente, existe una oportunidad derivada del avance de la logística de última milla. La evolución de tecnologías aplicadas a entrega rápida, drones, motocicletas utilitarias y vehículos compactos abre espacio para adoptar modelos de micro distribución en el ámbito sanitario, fortaleciendo la pertinencia de la ULMAQ como unidad móvil conectada a diversos medios de transporte auxiliar.

Amenazas

El entorno también presenta amenazas que pueden comprometer la implementación de la ULMAQ, y estas se manifiestan de forma diferenciada según el contexto territorial. En el caso de Venezuela, una de las amenazas más relevantes es la fragilidad de la infraestructura vial, donde el deterioro de carreteras y puentes puede dificultar el traslado de la unidad principal y de los vehículos auxiliares. A esta condición se suman restricciones presupuestarias persistentes y problemas de disponibilidad de recursos, que pueden limitar la adquisición, mantenimiento y operación de equipos tecnológicos avanzados. Asimismo, la inseguridad y los riesgos de vandalismo representan una amenaza adicional, lo que obliga a incorporar sistemas reforzados de seguridad física, monitoreo continuo y mecanismos de alerta temprana que permitan

notificar incidentes a las autoridades competentes.

En el caso de los Estados Unidos, aunque el entorno institucional y financiero es más estable, existen amenazas de naturaleza distinta. La variabilidad climática severa constituye un riesgo central, especialmente en zonas expuestas a nevadas prolongadas, incendios forestales, inundaciones o huracanes. Estos eventos pueden afectar rutas de acceso, interrumpir temporalmente la continuidad operativa y exigir

reubicaciones estratégicas de la ULMAQ. Además, la implementación del modelo debe ajustarse a marcos regulatorios estrictos que regulan la operación de unidades móviles, sistemas tecnológicos, protocolos de seguridad y transporte especializado. El cumplimiento de estos requisitos puede ampliar los tiempos de implementación y elevar los costos iniciales, convirtiéndose en una amenaza que debe gestionarse mediante planificación anticipada y articulación institucional.

Tabla 1

Matriz DOFA de la ULMAQ

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS (F)		OPORTUNIDADES (O)	
Diseño como contenedor inteligente intermodal adaptable a distintos medios de transporte.		Brecha logística rural que demanda soluciones móviles de abastecimiento quirúrgico.	
Autonomía energética mediante sistemas híbridos y paneles solares.		Creciente aceptación institucional de tecnologías de trazabilidad y monitoreo digital.	
Estructura operativa escalable mediante cargo van, motocicleta utilitaria y dron de carga.		Incremento de eventos climáticos que requiere recursos móviles y autónomos para emergencias.	
Estandarización de kits e inventarios que aumenta continuidad y eficiencia.		Avances en logística de última milla aplicables a micro distribución sanitaria.	
DEBILIDADES (D)		AMENAZAS (A)	
Dependencia inicial de grúas, plataformas o helicópteros para movilidad intermodal.		Fragilidad de la infraestructura vial en territorios donde el deterioro de carreteras puede limitar el acceso y la reubicación.	
Requerimientos de personal capacitado en sistemas digitales y trazabilidad.		Inestabilidad institucional, restricciones presupuestarias y limitaciones financieras que afectan adquisición, mantenimiento y sostenibilidad.	
Necesidad de mantenimiento técnico especializado no disponible localmente.		Variabilidad climática severa (nevadas, incendios, inundaciones, huracanes) que puede interrumpir rutas o afectar continuidad operativa.	
Capacidad de almacenamiento limitada que exige reposición disciplinada.		Brecha digital rural y conectividad inestable que pueden dificultar la transmisión de datos y la sincronización de inventarios.	
Posible resistencia institucional ante la adopción de modelos logísticos innovadores.		Riesgos de seguridad y vandalismo en entornos vulnerables que obligan a incorporar sistemas reforzados de monitoreo y protección.	

Formulación de estrategias ULMAQ

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

Las estrategias FO se orientan a utilizar las capacidades internas de la ULMAQ para capturar las oportunidades existentes en los territorios rurales. La combinación entre movilidad intermodal, autonomía energética y conectividad permanente permite que la unidad responda de manera inmediata a la brecha logística documentada por organismos internacionales. Estas fortalezas se alinean con la oportunidad que representan los programas de modernización sanitaria y las iniciativas orientadas a reducir desigualdades territoriales.

La estandarización de inventarios y la incorporación de micro distribución ofrecen ventajas para integrarse a modelos de logística de última milla que actualmente se expanden en el sector salud. Del mismo modo, el aumento de eventos climáticos extremos amplía el espacio para soluciones resilientes que aseguren continuidad operativa aun en condiciones adversas. En conjunto, estas estrategias permiten posicionar la ULMAQ como un recurso táctico que fortalece la capacidad de respuesta y reduce los tiempos críticos de reposición en zonas aisladas.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

Las estrategias DO buscan reducir las limitaciones internas para que el modelo pueda aprovechar de manera plena las oportunidades del entorno. La dependencia de infraestructura de transporte puede mitigarse mediante alianzas con organismos que ya operan vehículos pesados, aeronaves o plataformas móviles en zonas rurales, lo que permite transformar una debilidad estructural en una capacidad compartida. La necesidad de personal especializado en trazabilidad digital se puede abordar mediante programas de formación

vinculados a proyectos institucionales de modernización tecnológica, lo que convierte la debilidad en un espacio de desarrollo operativo.

El mantenimiento especializado puede resolverse estableciendo acuerdos con proveedores de sistemas energéticos y sensores, incorporando soporte remoto y protocolos de servicio programado. La capacidad limitada de almacenamiento se compensa mediante reposiciones predictivas basadas en análisis de datos, un enfoque coherente con la oportunidad que representa la expansión de tecnologías digitales aplicadas a la gestión de inventarios. Estas acciones permiten que debilidades internas se transformen en áreas de mejora que fortalecen la viabilidad estratégica de la ULMAQ en territorios rurales.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

Las estrategias FA se orientan a utilizar las fortalezas internas de la ULMAQ para enfrentar amenazas derivadas del entorno rural. La movilidad intermodal, como fortaleza central del modelo, permite reubicar la unidad en zonas con mejor accesibilidad cuando la infraestructura vial se ve afectada por deterioro o eventos climáticos severos. La autonomía energética reduce el impacto de fallas prolongadas de electricidad, una amenaza frecuente en territorios vulnerables.

La conectividad avanzada y los sistemas de monitoreo redundante permiten mitigar la brecha digital rural y sostener seguimiento operativo incluso en entornos con comunicaciones inestables. La estructura escalable, que integra motocicletas utilitarias y drones de carga, ofrece una alternativa funcional frente a obstáculos geográficos que puedan limitar el acceso por carretera. Estas fortalezas actúan como mecanismos de contención que neutralizan riesgos externos y permiten mantener la continuidad operativa del suministro quirúrgico en zonas aisladas.

La infraestructura de seguridad integrada en la ULMAQ también permite enfrentar amenazas asociadas al vandalismo en territorios vulnerables, mediante sistemas de monitoreo externo, alarmas, cámaras y notificación remota a autoridades locales. Asimismo, la gobernanza de datos y la trazabilidad facilitan la adaptación del modelo a requisitos regulatorios más estrictos en contextos donde la operación de unidades móviles exige certificaciones adicionales o controles técnicos. Estas fortalezas permiten amortiguar riesgos derivados de marcos institucionales complejos y de escenarios donde la seguridad física constituye un factor crítico.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

Las estrategias DA están orientadas a disminuir vulnerabilidades internas frente a amenazas del entorno rural. La dependencia de infraestructura externa para movilizar la unidad puede reducirse mediante la creación de protocolos de contingencia que contemplen rutas alternas, cooperación con organismos que operan transporte pesado y acuerdos interinstitucionales para garantizar movilidad en situaciones críticas. La falta de personal técnico capacitado se controla mediante programas de formación rural apoyados en soporte remoto, lo que permite sostener la operación aun cuando existan limitaciones de recursos humanos. El mantenimiento especializado puede gestionarse mediante contratos de servicio que incluyan monitoreo a distancia, visitas programadas y asistencia técnica prioritaria durante emergencias.

La capacidad limitada de almacenamiento se enfrenta con modelos de reposición predictiva que optimizan la rotación del inventario para evitar fallas de stock durante interrupciones viales o climáticas. Finalmente, la posible resistencia institucional puede disminuirse mediante procesos de sensibilización que demuestren la

utilidad, eficiencia y resiliencia operativa del modelo frente a amenazas externas. Estas estrategias permiten reforzar la estabilidad del sistema y reducir el impacto de riesgos que comprometen el abastecimiento quirúrgico rural.

Las amenazas vinculadas al vandalismo requieren incorporar protocolos de seguridad reforzada que incluyan monitoreo satelital, bloqueo electrónico, sistemas de alarma y coordinación con cuerpos de seguridad locales para reducir la vulnerabilidad estructural de la unidad ante intentos de intrusión. De igual forma, los marcos regulatorios estrictos en ciertos territorios exigen adaptar procedimientos administrativos, estandarizar protocolos y asegurar cumplimiento normativo para evitar retrasos operativos. La combinación entre estas acciones y los mecanismos de reposición disciplinada fortalece la capacidad del modelo para enfrentar limitaciones internas en escenarios de riesgo ampliado.

Propuesta Estratégica Integrada ULMAQ

La dirección estratégica de la ULMAQ se orienta a consolidarla como una unidad logística diferenciada dentro de la cadena de suministro quirúrgico rural, capaz de reducir los tiempos de reposición en territorios con limitaciones estructurales. Su diseño intermodal, la autonomía energética, la trazabilidad digital y la micro distribución mediante vehículos auxiliares constituyen capacidades que permiten responder de manera efectiva a contextos de alta dispersión territorial. La estrategia se fundamenta en la articulación entre estas capacidades internas y una lectura precisa del entorno, con el objetivo de potenciar fortalezas, mitigar debilidades, aprovechar oportunidades y gestionar amenazas.

Desde la perspectiva de la gestión estratégica, la ULMAQ puede interpretarse como un modelo que genera valor operativo al optimizar procesos críticos dentro de la cadena logística sanitaria. En

línea con los planteamientos de Michael Porter, la unidad fortalece su posición al mejorar la continuidad del servicio y reducir tiempos de reposición, configurándose como una alternativa diferenciada frente a esquemas tradicionales de almacenamiento estático. Asimismo, el enfoque de Igor Ansoff permite proyectar su desarrollo mediante estrategias de expansión territorial y adaptación operativa, coherentes con las condiciones del entorno rural.

El posicionamiento del modelo se sustenta en el uso intensivo de tecnología, la estandarización de inventarios y la capacidad de despliegue estratégico en zonas donde la reposición presenta mayores restricciones. La integración digital con centros sanitarios permite anticipar consumos, optimizar rutas de abastecimiento y sostener la trazabilidad en tiempo real, mientras que la incorporación de análisis predictivo fortalece la eficiencia operativa en escenarios con alta variabilidad logística.

Desde el plano operativo, la ULMAQ se estructura como un sistema modular que articula una unidad central de almacenamiento con mecanismos de micro distribución adaptativos. Esta integración se materializa mediante la coordinación entre la unidad principal y vehículos auxiliares, tales como unidades de carga media,

motocicletas utilitarias y drones ligeros, los cuales amplían el alcance territorial y facilitan la entrega en zonas con limitaciones viales significativas.

En el ámbito institucional, la implementación del modelo requiere el establecimiento de alianzas con centros sanitarios y entidades responsables de la logística y el transporte. La viabilidad de estas articulaciones se plantea como un proceso condicionado por factores de coordinación interinstitucional, disponibilidad de recursos y niveles de integración operativa, evitando asumir su implementación como un resultado dado. Esta perspectiva permite comprender la ULMAQ como una solución adaptable, cuya factibilidad depende de su capacidad para integrarse progresivamente a los sistemas de salud existentes.

En conjunto, la ULMAQ se configura como una respuesta estratégica estructurada frente a las limitaciones del abastecimiento quirúrgico en zonas rurales. La articulación entre diagnóstico interno, análisis externo y formulación estratégica orienta su desarrollo hacia escenarios de implementación progresiva, con potencial para mejorar la eficiencia operativa y reducir brechas de acceso en contextos con restricciones logísticas persistentes. Análisis Narrativo

Tabla 2

Matriz de Ansoff aplicada a la (ULMAQ)

Fuente: elaboración propia

Estrategia	Aplicación en la ULMAQ
Penetración de mercado	Consolidar la presencia de la ULMAQ en territorios rurales previamente diagnosticados, optimizando la operación inicial, reduciendo tiempos de reposición y fortaleciendo la integración con centros sanitarios mediante trazabilidad digital y micro distribución.
Desarrollo de mercado	Expandir el modelo hacia comunidades rurales similares en Venezuela y los Estados Unidos que presentan patrones logísticos equivalentes y requieren mecanismos de abastecimiento más eficientes.
Desarrollo de producto	Incorporar mejoras tecnológicas, configuraciones adicionales de kits quirúrgicos e innovaciones en trazabilidad, energía y monitoreo, con el fin de aumentar la capacidad operativa y adaptarse a variaciones en la demanda.
Diversificación elacionada	Adaptar la arquitectura de la ULMAQ para funciones logísticas complementarias en emergencias, incluyendo almacenamiento móvil de insumos esenciales, soporte en desastres y distribución rápida en zonas con interrupción parcial de infraestructura.

Matriz Ansoff aplicada a la ULMAQ

La proyección estratégica de la ULMAQ puede comprenderse con la matriz de Ansoff, una herramienta que permite analizar rutas de crecimiento en función del mercado atendido y del grado de innovación del servicio ofrecido. Su aplicación resulta pertinente porque la ULMAQ es un modelo modular, replicable y adaptable a distintos escenarios logísticos rurales, lo que facilita evaluar su potencial evolutivo desde una perspectiva estructural.

En el cuadrante de penetración de mercado, la estrategia se orienta a consolidar la operación de la ULMAQ en los territorios donde ya se ha identificado la brecha logística más significativa. Este proceso implica optimizar la eficiencia del despliegue inicial, garantizar la estabilidad de los tiempos de reposición y fortalecer la integración operativa con los centros sanitarios mediante el uso de trazabilidad digital, inventarios estandarizados y una micro distribución que se ajusta a la topografía y a la infraestructura vial disponible. La consolidación territorial es indispensable para construir legitimidad institucional y generar evidencia operativa que respalde futuras expansiones.

En el cuadrante de desarrollo de mercado, la ULMAQ puede expandirse hacia comunidades rurales con características similares a las zonas iniciales. Tanto en Venezuela como en los Estados Unidos existen territorios que presentan los mismos patrones estructurales: dependencia de almacenes urbanos, tiempos prolongados de reposición, fallas de continuidad operativa y limitaciones en infraestructura. La movilidad del contenedor intermodal y el modularidad de sus vehículos auxiliares permiten replicar el modelo en estas áreas sin requerir modificaciones estructurales mayores. Esta expansión territorial constituye una de las principales rutas de crecimiento sostenible para la unidad.

En el cuadrante de desarrollo de producto, la ULMAQ puede evolucionar integrando nuevas configuraciones técnicas y logísticas que respondan a demandas emergentes. Entre estas posibles mejoras se incluyen el incremento de capacidad interna, el desarrollo de kits especializados para distintas áreas quirúrgicas, la incorporación de tecnología predictiva más avanzada y la actualización de sistemas energéticos para mejorar la autonomía. Estas innovaciones derivan del aprendizaje acumulado y permiten fortalecer la propuesta de valor sin alterar la esencia de la unidad.

Finalmente, en el cuadrante de diversificación relacionada, la ULMAQ posee potencial para adaptarse a funciones logísticas complementarias en escenarios de emergencia o desastres naturales. Su arquitectura intermodal y su autonomía energética permiten utilizar versiones adaptadas del modelo para almacenar insumos esenciales, distribuir medicamentos críticos, apoyar operaciones de respuesta rápida o servir como plataforma temporal de coordinación en territorios afectados. Aunque este escenario no forma parte del objetivo operativo inmediato, constituye una ruta estratégica de expansión futura que aprovecha capacidades existentes sin desvirtuar el propósito fundamental de la unidad.

En conjunto, la matriz de Ansoff evidencia que la ULMAQ posee rutas de crecimiento claras, viables y coherentes con su naturaleza modular. La penetración y el desarrollo de mercado consolidan su impacto en el corto plazo, mientras que el desarrollo de producto y la diversificación relacionada abren posibilidades de evolución operativa en el mediano y largo plazo. Esta lectura estratégica confirma que la ULMAQ no es únicamente una solución de almacenamiento móvil, sino una plataforma adaptable capaz de expandirse dentro del ecosistema sanitario rural y responder a escenarios cambiantes de manera eficiente y sostenible.

Propuesta Final de Implementación de la ULMAQ

La implementación de la Unidad Logística Móvil de Almacenamiento Quirúrgico requiere un proceso gradual, estructurado y territorialmente diferenciado que garantice coherencia con las capacidades internas del modelo y con las condiciones operativas de los sistemas sanitarios rurales de Venezuela y los Estados Unidos.

La propuesta se fundamenta en un despliegue progresivo que inicia con la instalación piloto de la ULMAQ en los territorios previamente seleccionados por presentar brechas logísticas críticas, tiempos prolongados de reposición y alta dependencia de almacenes urbanos distantes. Estos territorios sirven como escenario de validación operativa para medir los tiempos de entrega, la continuidad del abastecimiento y la efectividad de la trazabilidad digital como mecanismo predictivo de demanda.

El proceso de implementación requiere consolidar un sistema de integración institucional que permita articular la ULMAQ con las redes sanitarias formales y con los responsables de gestión logística. Esta integración es necesaria para asegurar el intercambio de información operativa, establecer protocolos de reposición, definir parámetros de almacenamiento y coordinar la micro distribución mediante la carga van, la motocicleta utilitaria y el dron. La articulación institucional también facilita la construcción de legitimidad interna, lo cual es fundamental para mitigar posibles resistencias derivadas de la introducción de un modelo que transforma la lógica tradicional del abastecimiento quirúrgico.

La implementación contempla un componente tecnológico indispensable. La plataforma de gobernanza de datos debe configurarse para registrar consumos reales, generar alertas de reposición, monitorear condiciones ambientales y optimizar las rutas de entrega. Esta

infraestructura digital es la que convierte la movilidad de la unidad en una ventaja competitiva sostenible y, por tanto, debe estabilizarse antes de cualquier expansión. La capacitación del personal local es parte del proceso, ya que la operación del sistema requiere familiaridad con la interfaz tecnológica, criterios de trazabilidad, protocolos de seguridad y procedimientos de control inventarial.

En el plano operativo, la propuesta plantea un modelo de funcionamiento híbrido que combina autonomía energética con conexiones externas cuando estén disponibles. La ULMAQ debe operar mediante paneles solares, baterías de respaldo y sistemas híbridos en territorios remotos, pero también debe integrarse a redes eléctricas convencionales cuando se ubique en puntos estables. Este enfoque permite garantizar continuidad operativa en escenarios variados sin comprometer la eficiencia del sistema. Paralelamente, el uso del contenedor intermodal facilita su reubicación estratégica mediante grúas, plataformas vehiculares o medios aéreos, lo que permite adaptar la posición de la unidad según la demanda quirúrgica o según interrupciones temporales de la infraestructura vial.

La evaluación del desempeño constituye un eje central de la implementación. Los indicadores deben abordar tiempos de reposición, tasas de incidentes por falta de insumos, costos operativos de distribución, estabilidad de inventarios y continuidad del abastecimiento. Estos datos permiten medir el impacto real de la ULMAQ sobre la eficiencia logística y, al mismo tiempo, sirven como insumo para la toma de decisiones estratégicas sobre ampliación territorial o ajustes técnicos en la unidad. La utilización sistemática de métricas fortalece la racionalidad del modelo y permite presentar resultados verificables ante los organismos responsables de la toma de decisiones.

La expansión del modelo debe realizarse únicamente después de validar la operación piloto y demostrar una reducción significativa en los tiempos críticos de suministro. Una vez comprobada la estabilidad del sistema, la ULMAQ puede reproducirse en territorios rurales con patrones similares, siguiendo la lógica de crecimiento planteada en la matriz de Ansoff. La replicabilidad del contenedor intermodal, el modularidad de los sistemas de micro distribución y la escalabilidad de la plataforma digital constituyen los elementos que facilitan esta expansión, permitiendo un crecimiento ordenado, eficiente y sustentado en evidencia.

La implementación también debe incorporar medidas de seguridad física y digital acordes con las condiciones del entorno, incluyendo monitoreo remoto, sistemas de alerta temprana y conectividad redundante mediante enlaces satelitales en zonas de baja cobertura. Del mismo modo, los procesos operativos deben ajustarse a los requisitos regulatorios aplicables a unidades móviles y sistemas tecnológicos avanzados, asegurando que su puesta en marcha se mantenga alineada con los marcos normativos locales y sectoriales.

En conjunto, la propuesta de implementación establece un proceso progresivo de integración de la ULMAQ dentro de los sistemas sanitarios rurales, sustentado en validación operativa, articulación institucional, soporte tecnológico y evaluación continua del desempeño. Este enfoque permite reducir de manera sistemática los tiempos de reposición, mejorar la disponibilidad de insumos y fortalecer la continuidad del servicio quirúrgico en territorios con limitaciones estructurales. La combinación entre despliegue controlado, medición de resultados y expansión basada en evidencia configura un modelo replicable y adaptable, orientado a mejorar la eficiencia del abastecimiento quirúrgico en contextos rurales.

Conclusiones

El análisis desarrollado confirma que la problemática asociada a los tiempos prolongados de reposición y a la ausencia de mecanismos de proximidad logística en zonas rurales constituye una limitación estructural que afecta la continuidad del servicio quirúrgico. Esta brecha no responde únicamente a deficiencias de infraestructura, sino a la inexistencia de un modelo operativo capaz de acercar inventarios críticos al punto de consumo. En este contexto, la ULMAQ se configura como una alternativa estratégica al integrar capacidades de movilidad, autonomía energética, trazabilidad digital y micro distribución adaptada al entorno.

El diagnóstico interno y externo permitió identificar las condiciones que determinan la viabilidad del modelo. Las fortalezas asociadas a su arquitectura tecnológica y operativa contrastan con debilidades que pueden ser mitigadas mediante integración institucional, soporte técnico y estandarización de procesos. La incorporación de estos elementos en la matriz DOFA facilitó la formulación de estrategias coherentes con las características del entorno rural.

La aplicación de la matriz de Ansoff aportó una visión complementaria sobre las rutas de crecimiento del modelo, evidenciando que su desarrollo debe orientarse hacia una expansión progresiva, territorialmente diferenciada y sustentada en validación operativa. Esta lectura refuerza la necesidad de implementar la ULMAQ mediante esquemas escalables que permitan consolidar su funcionamiento antes de extender su alcance.

La propuesta de implementación demuestra que la integración de gobernanza de datos, estandarización operativa, articulación institucional y evaluación continua constituye la

base para su sostenibilidad. La medición de indicadores asociados a tiempos de reposición, disponibilidad de inventarios y continuidad del abastecimiento permite valorar su impacto y orientar decisiones estratégicas de expansión.

En conjunto, el estudio evidencia que la ULMAQ es un modelo logístico viable y replicable, capaz de reducir brechas territoriales en el acceso a insumos quirúrgicos y fortalecer la capacidad operativa de los sistemas sanitarios rurales. Su implementación progresiva permite transformar la dinámica del abastecimiento en contextos con limitaciones estructurales, constituyendo el principal aporte del estudio.

Finalmente, la flexibilidad del modelo abre posibilidades de aplicación en escenarios de emergencia y en otros contextos logísticos con características similares, lo que amplía su potencial de uso y proyecta líneas futuras de investigación orientadas a su adaptación en distintos entornos operativos.

Referencias Bibliográficas

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (6th ed.). Pearson.
- Fenske, R. A., & Slaughter, S. (2014). *Hospital logistics: The business of patient care*. CRC Press.
- Fraunhofer Institute for Solar Energy Systems. (2018). *Off-grid solar technologies: A technical guide*. Fraunhofer Verlag.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (11th ed.). Cengage Learning.
- Janowicz, M., & Szopa, A. (2020). *Smart logistics: Intelligent transportation systems*. Springer.
- Khatri, V., & Brown, C. V. (2015). *Data governance: Creating value from information assets*. Morgan Kaufmann.
- Langabeer, J. R., & Helton, J. (2016). *Health care operations management: A systems perspective* (3rd ed.). Jones & Bartlett Learning.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Free Press.
- Miorandi, D., Sicari, S., De Pellegrini, F., & Chlamtac, I. (2012). *Internet of Things: Vision, applications and research challenges*. Springer.
- Reddy, M. C., & Jansen, B. J. (2017). *Health information systems: Hacking healthcare*. MIT Press.
- Rodrigue, J.-P., Notteboom, T., & Pallis, A. (2020). *The geography of transport systems* (5th ed.). Routledge.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The handbook of logistics and distribution management*. Kogan Page.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations management* (10th ed.). Pearson.
- Waters, D. (2019). *Supply chain risk management: Vulnerability and resilience in logistics*. Kogan Page.
- Weill, P., & Ross, J. W. (2004). *IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results*. Harvard Business School Press.
- Yih, Y. (Ed.). (2011). *Handbook of healthcare delivery systems*. CRC Press.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL, TOKENIZACIÓN DE ACTIVOS Y ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LATINOAMÉRICA, UN ENFOQUE FENOMENOLÓGICO



Carlos Alberto Palacios Rada

Lcdo. en Admón. mención Informática (UNESR). Magíster en Gerencia Empresarial (UCV), doctorando en Ciencias Gerenciales (ULAC). Investigador experto en TGS, optimización de procesos de negocios y aplicación de TIC. Desarrollador de soluciones comerciales para industria eléctrica y telecomunicaciones en Venezuela, Brasil y Ecuador. Líder en modelos de negocio para la Transición Energética (ONU-ODS-7).

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2700-4878>

RESUMEN

La transformación digital y su creciente adopción de tecnologías disruptivas, en especial, la tokenización de activos en la *blockchain* (RWA), ha llevado a las organizaciones a replantear sus modelos de negocio, adoptando cambios paradigmáticos sobre las formas de producción, aumento de la competitividad, relaciones sociales, incluyendo impactos significativos en las estrategias gerenciales. Indagaremos en este estudio fenomenológico sobre como la tokenización de activos presenta oportunidades significativas para mejorar la eficiencia operativa, la seguridad informática, la transparencia y la liquidez de las empresas, en el marco de las cinco fuerzas de mercado, las estrategias genéricas y ventajas competitivas. Sin embargo, existen desafíos filosóficos, teóricos y gerenciales que deben abordarse, donde la innovación tecnológica y la búsqueda de nuevas formas de financiamiento están en auge, impactando los modelos clásicos estratégicos en América Latina. Metodológicamente se adopta un enfoque cualitativo sobre el paradigma Interpretativo - Fenomenológico, respondiendo al propósito general de interpretar el impacto de la

tokenización de activos en la gestión estratégica gerencial dentro del contexto de la transformación digital en América Latina.

Palabras Clave: Transformación digital, tokenización, estrategias gerenciales, fenomenología.

Abstract:

Digital transformation and its increasing adoption of disruptive technologies, especially Asset Tokenization on the *Blockchain* (RWA), has led organizations to rethink their business models, adopting paradigm shifts in production methods, increasing competitiveness, and social relationships, including significant impacts on management strategies. This phenomenological study will explore how asset tokenization presents significant opportunities to improve operational efficiency, cybersecurity, transparency, and liquidity for companies, within the framework of the five market forces, generic strategies, and competitive advantages. However, there are philosophical, theoretical, and managerial challenges that must be addressed, as technological innovation and the search for new forms of financing are booming, impacting classic strategic models in Latin America.

Methodologically, a qualitative approach is adopted based on the interpretive-phenomenological paradigm, responding to the general purpose of interpreting the impact of asset tokenization on strategic management within the context of digital transformation in Latin America.

Keywords: Digital Transformation, Tokenization, Management Strategies, Phenomenology.

INTRODUCCIÓN

La Tokenización de Activos del Mundo Real World (Real World Assets), RWA por sus siglas en inglés) está cambiando las reglas paradigmáticas que actualmente dominan el mundo gerencial latinoamericano, detrás de la descentralización y la computación distribuida (*Web3*), existe un mercado global donde no se oculta el sol, con 4.760 millones de personas como potenciales usuarios (Forbes Staff, 2023), veamos, ¿Cómo es esto?

La tokenización de activos ha emergido como una tendencia disruptiva en el ámbito financiero y empresarial, especialmente en Latinoamérica, donde la innovación tecnológica y la búsqueda de nuevas formas de financiamiento están en auge. Este ensayo analiza la tokenización de activos en la región, utilizando el marco de las cinco fuerzas de mercado, las estrategias genéricas y ventajas competitivas, para comprender cómo las empresas pueden adaptarse y prosperar en este nuevo entorno.

La Tokenización de activos refiere al proceso de convertir activos físicos y digitales en tokens digitales que pueden ser gestionados, transferidos y comercializados en plataformas *Blockchain*. Este fenómeno está emergiendo como un componente clave en la transformación digital de diversas industrias, en particular dentro del marco de la industria 4.0, que se caracteriza por la automatización, la interoperabilidad y el uso intensivo de tecnología digital. Entonces nos preguntamos, ¿qué impacto tendría la

tokenización de activos en la definición de estrategias genéricas gerenciales en las organizaciones Latinoamericanas?

Intentamos aproximarnos a la respuesta de esta interrogante en este trabajo científico, con la clasificación filosófica, metodológica y teoría sustantiva sobre tecnologías disruptivas, la *blockchain* en específico, y estrategias gerenciales para responder al propósito general de: Interpretar, mediante la fenomenología, el impacto de la Tokenización de activos en la gestión estratégica empresarial dentro del contexto de la Transformación Digital en América Latina.

Este estudio se ubica en el paradigma interpretativo-subjetivo, con un enfoque teórico fenomenológico racionalista y un método cualitativo, donde los conceptos y conocimientos del investigador forman parte de la investigación mediante una relación sujeto/objeto representando una realidad de la situación que investiga. Nuestra visión axiológica está representada en los valores de la comunidad tecnológica-gerencial, como parte del grupo de profesionales estudiosos del campo de la innovación, estrategias gerenciales y la transformación digital de última generación como lo es la tokenización de activos.

Nuestro diseño de investigación estará influenciado por un análisis subjetivo delimitado por la aplicación de tecnologías disruptivas en los procesos de negocio, con un razonamiento interpretativo aplicado a la teoría existente para inferir nuevas teorías con posibilidades de aplicación real mediante el desarrollo de un nuevo modelo teórico de negocio dentro de un marco estratégico - gerencial que sirva como guía a las empresas latinoamericanas en su proceso de creación de ventajas competitivas.

DESARROLLO

Antecedentes Filosóficos, Justificación e Importancia

La Transformación Digital trae consigo una forma de vida auténticamente nueva basada en fuentes de energía diversificadas y renovables, métodos de producción totalmente distintos a los desarrollados hasta ahora, familias no nucleares y hogares digitales; escuelas, instituciones y empresas radicalmente modificadas. La aplicación de estrategias es tan antigua como la vida humana sobre el planeta, sus inicios implícitos se originaron en el ámbito militar en la época antigua, en cómo abordar las guerras y disputas entre clanes, poblaciones, asentamientos humanos, reinados y los primeros estados naciones, sin embargo, el estudio formal y la aplicación de estrategias en la gestión empresarial inicia a partir de la segunda mitad del siglo XX, especialmente en la década de 1950.

El enfoque filosófico de (Bédard, 2003) en su obra «Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas: El Rombo y las Cuatro Dimensiones Filosóficas» representa una extraordinaria guía de las dimensiones filosóficas con que abordaremos nuestro tema de estudio.

Explica Bédard que la praxeología es el campo en que se despliegan las actividades humanas individuales, estas prácticas toman aquí dos tipos de fundamento: de una parte, los criterios de validez que orientan los procesos y los métodos y que surgen de la epistemología y, de otra, los valores sociales individuales y culturales que circunscriben la elección y que apoyan las preferencias individuales y colectivas, esos valores surgen de la axiología. Más profundamente, existe un substrato de la psicología de carácter más duradero, que comprende los paradigmas fundadores y que sirven de matriz a las diferentes actividades humanas, ese soporte es la ontología.

Reforzaremos nuestro estudio con las investigaciones de (Grondin, 2008) sobre la Hermenéutica en su ascensión como filosofía universal de la interpretación. Este autor refiere que verdaderamente, uno de los posibles sentidos del término «hermenéutica» puede ser el de designar un espacio intelectual y cultural en donde no hay verdad, ya que todo es cuestión de interpretación y en su tradición más clásica puede servir también de fundamento metodológico para todas las ciencias del espíritu (humanidades, historia, teología, filosofía y lo que llamamos hoy «ciencias sociales»).

En la teoría general sobre metodología, métodos y técnicas propuesta por Sautu, R. (Sautu, 2005), en sus variados enfoques, el «Fenomenológico-Cualitativo», nos presenta la oportunidad para captar las experiencias subjetivas de los participantes claves, en el abordaje de la «Tokenización de Activos (RWA)» en general, como nuevo fenómeno que podría modificar paradigmas gerenciales en la formulación de estrategias y transformación digital latinoamericana. La necesidad de comprender la realidad de la RWA a través de las experiencias humanas tiene su justificación epistemológica y metodológica en el paradigma interpretativo - subjetivo, la teoría general fenomenológica y los conceptos sensibilizadores de la teoría sustantiva o estado del arte; justificamos también sus métodos y técnicas de recolección de datos y análisis ya que enfatizan su capacidad para captar la esencia de las experiencias vividas

Abordaremos la cuestión fenomenológica desde su concepción husserliana (Husserl, 1913/2011) con sus detalladas interpretaciones y refinadas distinciones conceptuales para cuestionar la validez de los presupuestos comúnmente aceptados en la vida diaria y volver la mirada sobre las cosas mismas en su forma de donación inmediata a la conciencia.

Necesitamos imperiosamente desarrollar nuevos constructos de modelos estratégicos de negocio sobre bases científicas que nos permitan disminuir la brecha tecnológica, aumentar la liquidez y avanzar en ventajas competitivas para América Latina y El Caribe, creemos que la tokenización de activos puede generar grandes aportes a las ciencias gerenciales y su consecuente impacto en la sociedad Latinoamericana. Sin embargo, existen desafíos estratégicos que deben abordarse para implementar estas innovaciones de manera efectiva.

Estado del Arte

La gran variedad de investigaciones sobre estrategias de negocio, nos obliga a seleccionar los escritos más relevantes analizados en la catedra Pensamiento Estratégico Empresarial de la Universidad Latinoamericana y del Caribe, en esta selección iniciaremos la indagación en el texto (Gluck, Kaufman y Walleck, 1980) «Administración estratégica para mantener una ventaja competitiva», donde sus autores sostienen que las mejores organizaciones planean cuidadosamente su triunfo, presentando cuatro fases de planeación, poniendo especial énfasis en la Fase IV, Administración Estratégica.

En la obra de (Hofer y Schendel, 1985) estos autores ofrecen sus propias definiciones de metas y objetivos, políticas de áreas funcionales y estrategias, posteriormente ofrecen varias representaciones conceptuales para describir las estrategias directiva y operativa de una empresa.

El padre del pensamiento estratégico (Porter, 1982, pp. 23-53), en su libro «Estrategia Competitiva», capítulo 1: Análisis Estructural de los Sectores Industriales, asevera que la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, las cuales determinan la rentabilidad potencial del sector.

Igualmente (Porter, 1982, pp. 55-67) en el capítulo 2: Estrategias Competitivas Genéricas, describe este tipo de estrategias y explota algunos de los requisitos y riesgos de cada una de ellas.

El artículo «Estrategias Empresariales» del profesor (Villalba, 1995, págs. 13-15) explica que los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia, plantea que existen dos categorías de ventajas competitivas: de costo y de valor. Las ventajas de costos están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo, las de valor, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos.

En el informe (CEPAL, 2021) «Oportunidades y Desafíos para la Implementación de *Blockchain* América Latina y el Caribe», están disponibles las reflexiones sobre tecnologías disruptivas en el transporte que la CEPAL suele realizar en estas entregas. Esta edición analiza las oportunidades y desafíos que la implementación de *blockchain* puede tener en la competitividad de la región.

La humanidad se encuentra además inmersa en la cuarta revolución industrial, caracterizada por una gama de nuevas tecnologías que están fusionando lo físico con lo digital, generando cambios paradigmáticos en todas las disciplinas, economías e industrias con impactos incluso más vertiginosos que las revoluciones anteriores. En este nuevo escenario no solamente se pueden mejorar la eficiencia, sino incluso, pueden coadyuvar a regenerar el daño causado al medio ambiente por las revoluciones industriales anteriores. (Schwab, 2017) citado por (CEPAL, 2021).

La transformación digital está provocando cambios trascendentales en los modelos de negocios, donde las fronteras físicas, tanto entre actores como entre países, son cada vez más

difusas y la competitividad pone cada vez más en valor la calidad de los servicios por sobre los precios de estos mismos (Balerta, Pérez-Salas y Sánchez, 2019) citado por (CEPAL, 2021).

La tecnología de cadenas de bloques, libro contable distribuido (Distributed Ledger Technology, DLT) o simplemente *blockchain* es, de acuerdo con el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), una de las tecnologías más promisorias dentro del conjunto que componen la cuarta revolución industrial. (WEF, 2019) citado por (CEPAL, 2021). No obstante, es preciso mencionar que existen también desafíos tecnológicos y retos significativos en la implementación de las cadenas de bloques que podrían impactar no solamente los beneficios potenciales de esta tecnología (Pedersen, Risius y Beck, 2019) sino también acrecentar problemas ya existentes como el libre acceso a los mercados, la integración de actores y las asimetrías de trato con las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Entre los aspectos que preocupan en la implementación de esta tecnología, destacan principalmente la complejidad de la misma implementación, falta de profesionales capacitados, tiempo de procesamiento y consideraciones de seguridad (Knight, 2017) citado por (CEPAL, 2021).

Una adecuada implementación del *blockchain* podría favorecer al comercio internacional hacia una mayor eficiencia y seguridad. Para ello, algunas de las áreas donde esta tecnología podría generar cambios importantes en el intercambio comercial son: generar consensos y estándares internacionales que permitan la interoperabilidad de sistemas asociados a la certificación de origen, la trazabilidad de los datos comerciales sensibles a través de los bloques desde su origen, asegurando la inmutabilidad del

dato y su finalidad, mediante el uso de un solo libro mayor compartido para determinar la propiedad de un activo o la finalización de una transacción determinada (Ahuja, Mohit, Gharehgozli y Li, 2020) citado por (CEPAL, 2021).

Resultados

Al comprender como la variante teoría y praxis en la gerencia latinoamericana y las tecnologías de información disruptivas, en especial la cadena de bloques o *blockchain* podría estar cambiando los paradigmas gerenciales hacia la transformación digital, delimitando su alcance a la tokenización de activos sobre la cadena de bloques en Brasil, Argentina, Colombia, Panamá, México y especialmente en Venezuela, indagamos inicialmente qué son estrategias gerenciales su incidencia actual y futura en la competitividad empresarial latinoamericana y sus beneficios para la sociedad. Abordamos, los conceptos, evolución, modelos y aplicaciones de la tecnología de cadena de bloques, desde su concepción hermenéutica hasta su posible impacto en los paradigmas científicos gerenciales impulsados por la tokenización de activos, ventajas y desventajas, factores críticos y su adopción para la transformación digital en Latinoamérica.

En el estudio interpretativo, fenomenológico-hermenéutico sobre la aplicación de la tokenización de activos y las estrategias gerenciales en Latinoamérica se obtuvieron varios resultados significativos. A continuación, se presentan estos hallazgos:

Para la percepción de la tokenización, los participantes claves expresaron una comprensión variada, viéndola como una herramienta innovadora para democratizar el acceso a la inversión y mejoría de la competitividad. Algunos consideran que facilita la participación de pequeños inversores, mientras que otros tienen reservas sobre su complejidad.

Sobre el futuro impacto en la competitividad, se identifica un consenso sobre cómo la tokenización puede impulsar estrategias competitivas, permitiendo una mayor financiación y, por ende, un mejor control de las cinco fuerzas actuantes en el mercado, mejorando la rentabilidad potencial del sector. Los participantes más experimentados comparten experiencias sobre cómo esto ha llevado a un cambio en las dinámicas de inversión en sus comunidades.

Los desafíos regulatorios fueron un hallazgo común en la identificación de obstáculos legales que limitan la implementación efectiva de la tokenización en el sector empresarial. Las percepciones sobre la falta de claridad en las normativas se presentan como un tema recurrente.

Surgen evidencias de que la transformación digital es vista como un proceso necesario pero desafiante. Muchos participantes señalaron la necesidad de educación y capacitación para entender y utilizar herramientas digitales y *blockchain*.

En cuanto a la interacción social y colaboración existe un énfasis en cómo la tokenización fomenta nuevas formas de colaboración entre comunidades, empresas y gobiernos. Los participantes relataron historias sobre iniciativas comunitarias que han surgido a partir de proyectos tokenizados (Tokenmithrandir y ADAsolar en Argentina).

Se identifican experiencias culturales diversas, al revelar cómo las experiencias y perspectivas sobre la tokenización varían según el contexto cultural y socioeconómico de cada país latinoamericano estudiado, reflejando una rica diversidad en la adopción de tecnologías digitales en el sector empresarial.

Finalmente, los participantes compartieron sus esperanzas y visiones sobre el futuro de la tokenización en Latinoamérica, incluyendo expectativas sobre cómo estas innovaciones podrían contribuir al desarrollo competitivo.

Estos resultados no solo proporcionan una comprensión más profunda de la tokenización y su impacto en las estrategias de negocio, sino que también ofrecen recomendaciones para políticas públicas y estrategias empresariales que fomenten la adopción efectiva de estas tecnologías en la región.

Discusión sobre Tokenización y Estrategias Gerenciales:

Literalmente poseídos por el paradigma Interpretativo – Subjetivo en su método fenomenológico – Hermeneútico pudimos deconstruir las diferentes percepciones e intuiciones que los sujetos tienen sobre el tema en estudio y el impacto que el entorno paradigmático ejerce sobre la comprensión de un mismo fenómeno en ambientes culturales disímiles.

Así pues, aislando las estructuras objetivas, dentro de la subjetividad innata del ser consciente, evidenciamos como las tecnologías disruptivas como la cadena de bloque, están cambiando las reglas que rigen los paradigmas clásicos de la gerencia latinoamericana, develando una lucha por el poder entre las instituciones financieras clásicas y la adopción de nuevos modelos tecnológicos, que permiten incorporar nuevas estrategias gerenciales e impactan la competitividad empresarial, a saber:

Cinco Fuerzas del Mercado en el Sector Industrial:

1. Amenaza de Nuevos Entrantes: La barrera de entrada en el mercado de la tokenización es relativamente baja, gracias a la tecnología *blockchain* que permite a *startups* e innovadores lanzar plataformas sin grandes inversiones iniciales. Sin embargo, la regulación en países latinoamericanos puede actuar como un freno, ya que las empresas deben cumplir con normativas locales que varían significativamente entre países.
2. Poder de Negociación de los Proveedores: En el contexto de la tokenización, los proveedores incluyen plataformas tecnológicas, desarrolladores de software y entidades regulatorias. El poder de negociación es moderado; aunque hay muchas plataformas disponibles, la calidad y la reputación son factores críticos que pueden influir en la elección de un proveedor.
3. Poder de Negociación de los Compradores: Los consumidores latinoamericanos están cada vez más informados y son más exigentes en cuanto a transparencia y seguridad. Esto les otorga un alto poder de negociación. Las empresas deben ofrecer productos atractivos y seguros para captar y mantener a sus clientes, lo que implica una inversión constante en innovación y *marketing*.
4. Amenaza de Productos Sustitutos: La tokenización compite con métodos tradicionales de inversión y financiamiento. Si bien ofrece ventajas, como la liquidez y la diversificación, su adopción depende de la confianza del consumidor en la tecnología *blockchain*. La educación financiera y la

familiarización con estos nuevos instrumentos son cruciales para reducir esta amenaza.

5. Rivalidad entre Competidores: La competencia en el mercado de la tokenización es intensa, con múltiples actores intentando posicionarse. Las empresas deben diferenciarse a través de la calidad del servicio, la seguridad de las transacciones y la oferta de productos innovadores. La colaboración entre empresas también puede ser una estrategia efectiva para compartir recursos y conocimientos.

Estrategias Genéricas para la Tokenización:

Michael Porter (Porter, 1982) identifica tres estrategias genéricas que las empresas pueden adoptar: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. A continuación, se analiza cómo estas estrategias pueden aplicarse a la tokenización de activos en Latinoamérica.

1. Liderazgo en Costos: Las empresas que buscan ser líderes en costos deben optimizar sus operaciones y reducir gastos para ofrecer tarifas competitivas en la tokenización. Esto puede incluir el uso eficiente de tecnología y la automatización de procesos.
2. Diferenciación: La diferenciación se puede lograr a través de la innovación en productos, ofreciendo características únicas que atraigan a los inversores. Esto puede incluir la creación de tokens respaldados por activos únicos o la implementación de medidas de seguridad avanzadas que generen confianza.
3. Enfoque: Las empresas pueden optar por un enfoque estratégico al centrarse en un nicho específico del mercado, como la tokenización de energías limpias, bienes raíces o arte latinoamericano. Al

especializarse, pueden construir una reputación sólida y atraer a un público objetivo específico.

Reflexión Final:

Esta investigación científica-gerencial orientada a los nuevos modelos de tokenización de activos sobre la *blockchain* y estrategias gerenciales en las empresas latinoamericanas, puede mejorar significativamente la eficiencia, transparencia y participación ciudadana. Sin embargo, es importante abordar desafíos como la escalabilidad, inmutabilidad, seguridad, descentralización y la regulación legal para maximizar su potencial en el desarrollo de nuevas estrategias competitivas y disminución de la brecha tecnológica.

Al integrar esta tecnología (*Blockchain*) con otras soluciones digitales, las instituciones y empresas pueden avanzar hacia un futuro más inteligente, sostenible y resiliente.

La integración de Real World Assets en el contexto gerencial presenta una oportunidad única para mejorar la eficiencia, sostenibilidad, la competitividad y participación en grandes mercados globales para el financiamiento transfronterizo de iniciativas empresariales.

Al tokenizar activos del mundo real las empresas pueden fomentar un ecosistema más inclusivo y dinámico que beneficie a grandes y pequeños inversionistas como al entorno social en general. Para esto es fundamental abordar desafíos como la regulación, la seguridad y la educación sobre estas nuevas tecnologías para maximizar su impacto positivo.

Esta investigación bajo el paradigma interpretativo – subjetivo, reveló, mediante el método fenomenológico - hermenéutico, como contribuir al campo de las Ciencias Gerenciales al ofrecer una perspectiva innovadora sobre cómo la tokenización puede transformar la gestión

empresarial latinoamericana en el contexto actual, preparando a las organizaciones para enfrentar los desafíos del futuro digital y ampliando la brecha para la generación de nuevas teorías científicas en el campo de las estrategias gerenciales.

«Las revoluciones científicas afectadas por las tecnologías disruptivas, están exponencialmente acelerando los cambios culturales y sociales a un nivel tal, que la brecha entre la actual y subsiguientes revoluciones será cada vez más pequeña».

Carlos Palacios

Referencias Bibliográficas

Ahuja, Mohit, V., Gharehgozli, A., y Li, K. (07 de Abril de 2020). <https://www.porttechnology.org>. Obtenido de *Blockchain and the supply chain*: <https://www.porttechnology.org/technical-papers/blockchain-and-the-supply-chain/>

Balerta, E., Pérez-Salas, G., y Sánchez, R. (2019). La revolución industrial 4.0 y el advenimiento de una logística 4.0.

Naciones Unidas. Nueva York: CEPAL.

Bédard, R. (2003). EL ROMBO Y LAS CUATRO DIMENSIONES FILOSÓFICAS. En *Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas* (págs. 68-88). Medellín: Universidad EAFIT.

CEPAL. (2021). Oportunidades y desafíos para la implementación de *blockchain* en el ámbito logístico de América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y El Caribe CEPAL. Obtenido de www.cepal.org/transporte

Forbes Staff. (04 de septiembre de 2023). Redes Sociales: casi el 60% de la población mundial ya las usa. Obtenido de Forbes México: <https://forbes.com.mx/redes-sociales-casi-el-60-de-la-poblacion-mundial-ya-las-usa/>

Gluck, F., Kaufman, S. y Walleck, S. (1980). Administración estratégica para mantener una ventaja competitiva. En (págs. Vol. 3, N° 315, pp. 3-12.). Colección de Harvard Business Review en español.

Grondin, J. (2008). ¿QUÉ ES LA HERMENÉUTICA? Barcelona-España: Herder Editorial, S.L.

Hofer, C. y Schendel, D. (1985). Planeación estratégica: conceptos analíticos. Bogotá: Editorial Norma. Husserl, E. (1913/2011). *La Idea de La Fenomenología*. Tucson, Arizona: Titivillus.

Knight, W. (18 de abril de 2017). <https://www.technologyreview.com>. (MIT, Editor) Obtenido de The Technology Behind Bitcoin Is Shaking Up Much More Than Money: <https://www.technologyreview.com/2017/04/18/152503/the-technology-behindbitcoin-is-shaking-up-much-more-than-money/>.

Pedersen, A. B., Risius, M. y Beck, R. (junio de 2019). aisel.aisnet.org. Obtenido de A Ten-Step Decision Path to Determine When to Use *Blockchain* Technologies: [https://www.researchgate.net/publication/333545589_A_Ten-](https://www.researchgate.net/publication/333545589_A_Ten-Step_Decision_Path_to_Determine_When_to_Use_Blockchain_Technologies)

[Step_Decision_Path_to_Determine_When_to_Use_Blockchain_Technologies](https://www.researchgate.net/publication/333545589_A_Ten-Step_Decision_Path_to_Determine_When_to_Use_Blockchain_Technologies) Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: Ediciones CECSA.

Sautu, R. (2005). *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Lumiere. Schwab, K. (2017). *The fourth Industrial Revolution*. ISBN-13: 978-1524758868.: January 2017.

Villalba, J. (1995). Estrategias empresariales.. Espacio para la. Caracas, Venezuela: Revista Talento. Espacio para la Promoción de la Competitividad, N° 2.

WEF. (2019). Inclusive Deployment of *Blockchain* for Supply Chains - Part 1. Switzerland: World Economic Forum.

FORMACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA EDUCACIÓN SECUNDARIA DOMINICANA: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA DESDE LA GERENCIA EDUCATIVA



Gerson Virgilio De Paula De Los Santos

Lic. en Ed. Básica (ISFODOSU) y en Cs. Sociales (Univ. Dominicana O&M). Posee un máster en TIC en Ed. por la Univ. de Salamanca, España, donde profundizó en el análisis y diseño de procesos, recursos y prácticas formativas. Actualmente, es doctorando en Cs. de la Educación en la Univ. Latinoamericana y del Caribe (ULAC), enfocando su línea de investigación en la integración efectiva de las TIC en entornos educativos.

RESUMEN

La formación de competencias directivas constituye actualmente uno de los principales desafíos de los sistemas educativos latinoamericanos, especialmente en contextos donde la gestión escolar demanda respuestas innovadoras frente a los cambios sociales, tecnológicos y organizacionales. El presente artículo científico tiene como propósito analizar la formación de competencias directivas y su incidencia en el liderazgo pedagógico de los directores de centros educativos de nivel secundario en la República Dominicana. Metodológicamente, el estudio se fundamenta en el paradigma interpretativo bajo un enfoque fenomenológico-hermenéutico, sustentado en un diseño cualitativo de carácter flexible. La reflexión teórica se apoya en los aportes de McClelland, Tobón, Argyris y Schön, así como en enfoques contemporáneos de liderazgo educativo y gestión escolar. Los hallazgos permiten comprender que las competencias directivas trascienden la dimensión administrativa y se orientan hacia

procesos de liderazgo transformacional, comunicación efectiva, gestión emocional, innovación y construcción colectiva del aprendizaje institucional. Se concluye que el fortalecimiento de las competencias directivas representa un eje estratégico para la mejora de la calidad educativa dominicana, requiriéndose políticas públicas orientadas a la profesionalización continua de los directores escolares.

Palabras clave: competencias directivas, liderazgo pedagógico, gerencia educativa, gestión escolar, educación secundaria.

Abstract

The development of managerial competencies has become one of the main challenges facing Latin American educational systems, particularly in contexts where school management requires innovative responses to social, technological, and organizational changes. This scientific article aims to analyze the development of managerial competencies and their impact on pedagogical

leadership among secondary school principals in the Dominican Republic. Methodologically, the study is based on the interpretative paradigm under a phenomenological-hermeneutic approach, supported by a flexible qualitative design. The theoretical reflection draws on the contributions of McClelland, Tobón, Argyris and Schön, as well as contemporary approaches to educational leadership and school management. The findings reveal that managerial competencies go beyond administrative functions and are oriented toward transformational leadership, effective communication, emotional management, innovation, and collaborative institutional learning. It is concluded that strengthening managerial competencies represents a strategic axis for improving educational quality in the Dominican Republic, requiring public policies aimed at the continuous professionalization of school principals.

Keywords: managerial competencies, pedagogical leadership, educational management, school leadership, secondary education.

Introducción

Las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas del siglo XXI han impactado significativamente los sistemas educativos, generando nuevas demandas sobre los actores responsables de la gestión escolar. En este contexto, la figura del director educativo ha evolucionado desde un enfoque centrado en tareas administrativas hacia un liderazgo integral orientado al desarrollo humano, la innovación pedagógica y la transformación institucional. Según Drucker (2000), los gerentes deben desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos que permitan conducir equipos humanos hacia el logro de objetivos organizacionales.

En la República Dominicana, la formación de competencias directivas representa uno de los principales desafíos del sistema educativo, especialmente en el nivel secundario, donde convergen problemáticas vinculadas a liderazgo, clima organizacional, gestión curricular y toma de decisiones. En este sentido, Manes (2011) sostiene que la gerencia educativa implica la organización y utilización eficiente de recursos mediante procesos de dirección, motivación y coordinación del personal educativo.

Diversos estudios sostienen que el éxito institucional depende, en gran medida, de las capacidades del directivo para articular procesos pedagógicos, administrativos y humanos orientados a la mejora continua. Hallinger y Heck (1996) afirman que la función directiva trasciende la simple administración escolar, ya que el liderazgo ejercido por los equipos directivos influye directamente en los procesos de aprendizaje y en la efectividad institucional.

Desde esta perspectiva, las competencias directivas no pueden reducirse únicamente a conocimientos técnicos o administrativos. Estas comprenden un conjunto articulado de saberes, habilidades, valores y actitudes que permiten al directivo liderar procesos de cambio, gestionar conflictos, motivar al personal docente y promover ambientes institucionales favorables para el aprendizaje. El Instituto Tecnológico de Monterrey (2016) define las competencias como la integración de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a una persona desempeñarse eficazmente en diversos contextos profesionales.

Autores como McClelland (1973) plantearon que el desempeño exitoso no depende exclusivamente del coeficiente intelectual o de la acumulación de conocimientos, sino de competencias observables desarrolladas a través de la experiencia y la práctica profesional.

Asimismo, Argyris y Schön (1978) destacan la importancia del aprendizaje organizacional y de la reflexión sobre la acción como mecanismos para transformar las prácticas institucionales y promover mejoras sostenibles en las organizaciones educativas.

El presente artículo científico surge de la necesidad de reflexionar teóricamente sobre la formación de competencias directivas en el contexto educativo dominicano, enfatizando su relación con el liderazgo pedagógico y la gestión escolar efectiva.

Planteamiento del problema

El sistema educativo dominicano enfrenta importantes retos relacionados con la calidad educativa, el liderazgo institucional y la eficiencia de la gestión escolar. Aunque existen mecanismos formales de acceso a cargos directivos, persisten debilidades asociadas a la formación específica en competencias gerenciales y liderazgo pedagógico.

Muchos directores escolares asumen funciones administrativas sin haber recibido procesos sistemáticos de preparación orientados al desarrollo de competencias relacionadas con la toma de decisiones, resolución de conflictos, liderazgo transformacional, comunicación organizacional y gestión del talento humano. Según Cebrián (2018), la formación de directores escolares requiere un análisis profundo de las realidades educativas y de los niveles de profesionalización existentes dentro de cada sistema educativo.

Esta situación genera limitaciones en el desempeño institucional, afectando el clima escolar, la articulación pedagógica y la capacidad de respuesta frente a los desafíos contemporáneos de la educación. Hernández (2012) sostiene que la gerencia educativa debe adaptarse constantemente a los cambios sociales y organizacionales, incorporando nuevos

enfoques teóricos y abandonando prácticas obsoletas que dificulten el desarrollo institucional.

En consecuencia, surge la siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo contribuye la formación de competencias directivas al fortalecimiento del liderazgo pedagógico en los directores de centros educativos del nivel secundario en la República Dominicana?

Fundamentación teórica

Competencias directivas

Las competencias directivas representan un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a los líderes educativos desarrollar procesos de gestión eficientes y orientados al logro institucional. De acuerdo con Tobón (2006), las competencias constituyen procesos complejos de actuación que integran el saber conocer, saber hacer y saber ser en contextos específicos.

McClelland (1973) sostuvo que las competencias son mejores predictores del desempeño laboral que las pruebas tradicionales de inteligencia. Desde esta visión, el directivo escolar exitoso no solo domina procedimientos administrativos, sino que desarrolla capacidades de liderazgo, comunicación, resolución de problemas y gestión humana.

Por otra parte, Mulder (2007) explica que las competencias profesionales evolucionan permanentemente en función de las transformaciones organizacionales y sociales, razón por la cual requieren procesos continuos de actualización y aprendizaje.

En el ámbito educativo, las competencias directivas incluyen liderazgo pedagógico, gestión curricular, comunicación efectiva, inteligencia emocional, resolución de conflictos, trabajo colaborativo e innovación institucional. Cruz y Mora (2014) afirman que un gerente educativo

competente debe desempeñarse como líder democrático, empático, mediador y promotor del fortalecimiento institucional.

Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico constituye uno de los enfoques más relevantes en la gestión educativa contemporánea. Este modelo supera la visión burocrática de la dirección escolar y sitúa al directivo como guía del proceso formativo institucional.

Fullan (2002) plantea que el liderazgo educativo debe orientarse hacia la transformación institucional y la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Del mismo modo, Leithwood y Riehl (2009) sostienen que el liderazgo escolar ejerce influencia sobre las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, impactando directamente los resultados educativos.

El liderazgo pedagógico implica acompañamiento docente, supervisión formativa, motivación institucional, cultura de innovación y construcción colectiva del aprendizaje. En consecuencia, el director escolar deja de ser únicamente un administrador para convertirse en un agente transformador de la realidad educativa.

Asimismo, Elmore (2014) considera que el liderazgo educativo constituye el elemento que conecta las políticas educativas con el desempeño institucional, permitiendo fortalecer los procesos escolares y la calidad de los aprendizajes.

Teoría de la acción de Argyris y Schön

La teoría de la acción desarrollada por Argyris y Schön (1978) plantea que los individuos desarrollan comportamientos organizacionales fundamentados en esquemas mentales que orientan sus decisiones y prácticas.

Los autores distinguen entre la teoría declarada, referida a aquello que las personas expresan sobre cómo actúan, y la teoría en uso, relacionada con las prácticas reales que desarrollan en los contextos organizacionales. Según Argyris (1984), el aprendizaje organizacional ocurre cuando los individuos detectan errores en sus acciones y modifican conscientemente sus prácticas para alcanzar mejores resultados.

En las organizaciones educativas suele existir una distancia entre el discurso institucional y las prácticas reales de gestión. Por ello, Argyris y Schön (1978) destacan la importancia de la reflexión crítica y el aprendizaje organizacional como mecanismos para mejorar el desempeño directivo y fortalecer las instituciones educativas.

Morillo (2010) sostiene que el desarrollo organizacional en las instituciones educativas requiere procesos permanentes de innovación, reflexión y mejora continua, capaces de transformar las prácticas administrativas y pedagógicas tradicionales.

Discusión

Los planteamientos teóricos analizados permiten evidenciar que la formación de competencias directivas constituye una necesidad impostergable en los sistemas educativos contemporáneos.

La realidad educativa dominicana exige directores capaces de responder a contextos complejos caracterizados por transformaciones sociales, tecnológicas y culturales. En este sentido, Martínez (2025) afirma que diversos países latinoamericanos han impulsado programas de capacitación continua orientados al fortalecimiento integral de los gerentes educativos.

Asimismo, se observa que las competencias directivas no deben limitarse a funciones administrativas tradicionales. Vegas (2024) concluye que las competencias eficaces en instituciones educativas deben centrarse en el pensamiento estratégico, la gestión del aprendizaje, el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales.

Otro aspecto relevante es la necesidad de construir políticas públicas orientadas a profesionalizar la dirección escolar mediante programas permanentes de capacitación y acompañamiento institucional. Rodríguez (2024) destaca que las competencias comportamentales y funcionales del directivo deben fortalecerse continuamente para enfrentar los retos emergentes de la educación.

Conclusiones

La formación de competencias directivas representa un eje estratégico para el fortalecimiento de la calidad educativa en la República Dominicana.

El liderazgo pedagógico requiere directores capaces de integrar conocimientos administrativos, habilidades humanas y capacidades transformadoras orientadas al desarrollo integral de las instituciones educativas. Según Anderson (2019), el liderazgo escolar influye significativamente en las condiciones de trabajo docente y en los resultados de aprendizaje estudiantil.

Las competencias directivas favorecen la construcción de ambientes organizacionales positivos, el fortalecimiento del trabajo colaborativo y la mejora de los procesos pedagógicos. Del mismo modo, permiten desarrollar culturas institucionales más democráticas, innovadoras y centradas en el aprendizaje.

Finalmente, se concluye que el sistema educativo dominicano necesita consolidar políticas sostenibles de formación y actualización permanente de sus directivos escolares, promoviendo modelos de liderazgo innovadores, participativos y humanistas.

Referencias Bibliográficas

- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Fullan, M. (2002). *The Change Leader. Educational Leadership*.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness.
- Hernández, R. (2012). *Gerencia Educativa y Transformación Organizacional*.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2009). What We Know About Successful School Leadership.
- Manes, J. (2011). *Gerencia Educativa Estratégica*.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than Intelligence. *American Psychologist*.
- Mulder, M. (2007). Competence Theory and Research.
- Tobón, S. (2006). *Formación Basada en Competencias*. Ecoe Ediciones.
- UNESCO (2017). Liderazgo Escolar y Calidad Educativa en América Latina.

LA GERENCIA ESTRATÉGICA TURÍSTICA-PESQUERA BAJO LOS PRINCIPIOS DE SOSTENIBILIDAD: UN PLAN DE GESTIÓN INTEGRAL PARA EL SECTOR LOS UVEROS, PLAYA SAN LUIS, ESTADO SUCRE



Francilvys Del Valle Martinez Rivera

Licenciada en Turismo, mención Gestión Turística de la UPTP "Luis Mariano Rivera", y Magíster en Gerencia del Turismo Sostenible por la Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC, 2026). Trayectoria parlamentaria y de gestión pública enfocada en el desarrollo económico, habiendo integrado la Comisión Permanente de Economía, Finanzas y Desarrollo Nacional de la Asamblea Nacional de Venezuela (períodos 2021-2025 y 2026), en las subcomisiones de comercio, servicios, turismo y economía digital.

RESUMEN

El presente artículo propone un Modelo de Gestión Turística-Pesquera sustentado en criterios de sostenibilidad para fortalecer el desarrollo económico del sector Los Uveros, Playa San Luis, Municipio Sucre del Estado Sucre. La problemática central aborda la brecha estructural entre las potencialidades del ecosistema costero y su aprovechamiento, condicionado por la estacionalidad, la informalidad productiva y pasivos ambientales críticos que requieren ser considerados.

Epistemológicamente, la investigación se adscribe a la línea de Planificación del Desarrollo Turístico Sostenible de la ULAC, asumiendo un enfoque transdisciplinario que articula el interaccionismo simbólico, la fenomenología de la experiencia turística y el enfoque biocultural de la pesca artesanal. La ruta metodológica se configuró bajo un paradigma cuantitativo de nivel descriptivo-analítico, bajo la modalidad de proyecto factible, empleando la observación

participante y el cuestionario estructurado aplicado a los actores clave de la comunidad de San Luis. Los resultados demuestran la viabilidad de la pluriactividad turística-pesquera a través de la diversificación de las embarcaciones artesanales para el turismo vivencial y el aprovechamiento del saber ancestral. Se concluye que la transición de una gestión empírica a una arquitectura gerencial técnica profesionalizada, basada en la propiedad social comunal, actúa como un catalizador para mitigar los impactos ambientales negativos y garantizar la rentabilidad social a largo plazo.

Palabras clave: Gerencia estratégica, turismo sostenible, pesca artesanal, desarrollo local, sistema económico comunal.

Abstract

This article proposes a Tourism-Fisheries Management Model based on sustainability criteria to strengthen the economic development of the Los Uveros sector, San Luis Beach, Sucre Municipality, Sucre State. The central problem

addresses the structural gap between the potential of the coastal ecosystem and its exploitation, conditioned by seasonality, informal production, and critical environmental liabilities that require consideration.

Epistemologically, the research aligns with the Sustainable Tourism Development Planning line of research at ULAC, adopting a transdisciplinary approach that integrates Symbolic Interactionism, the phenomenology of the tourist experience, and the biocultural approach to artisanal fishing. The methodological approach was configured under a quantitative paradigm at a descriptive-analytical level, using a feasibility study format, with participant observation and a structured questionnaire administered to key stakeholders in the San Luis community. The results demonstrate the viability of a tourism-fishing pluriactivity through the diversification of artisanal fishing vessels for experiential tourism and the utilization of ancestral knowledge. It is concluded that the transition from empirical management to a professionalized technical management structure, based on communal social ownership, acts as a catalyst to mitigate negative environmental impacts and guarantee long-term social profitability.

Keywords: Strategic Management, Sustainable Tourism, Artisanal Fishing, Local Development, Communal Economic System.

INTRODUCCIÓN

El empoderamiento local y territorial en la toma de decisiones, en el marco de un modelo de interrelación sostenible entre el turismo y la pesca, encuentra su núcleo fundamental en la dimensión comunitaria. No obstante, el desarrollo de proyectos turísticos en comunidades costeras donde la recreación no ha sido la ocupación principal durante todo el año, sino una actividad estacional, enfrenta serias dificultades estructurales frente a las rutinas productivas

tradicionales como la pesca artesanal. La presente investigación aborda este desafío crítico en el sector Los Uveros, Playa San Luis, en el Municipio Sucre del Estado Sucre, proponiendo una arquitectura gerencial integrada que facilite el aprovechamiento de los recursos naturales a través de un espacio de encuentro vivencial con la población pescadora.

Históricamente, las limitantes para una integración armónica radican en que muchos proyectos turísticos se han puesto en marcha reproduciendo los esquemas de la especialización neoliberal. Esto somete a las comunidades a una excesiva dependencia de factores externos, presentando al turismo no como una vía de diversificación económica, sino como la única solución de desarrollo. Como consecuencia, los habitantes abandonan sus actividades tradicionales para apostar todo a la promesa de megaproyectos excluyentes. Frente a esto, el sector Los Uveros requiere de un modelo que supere la estacionalidad de ambos procesos económicos y mitigue las tensiones ecológicas y socioculturales derivadas de compartir un ámbito territorial común.

El estudio se justifica plenamente en la línea de investigación de Planificación del Desarrollo Turístico Sostenible de la Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC), al aportar un diseño transdisciplinario que mide la capacidad de carga y la rentabilidad social en comunidades de la región Nor-Oriental. Desde la perspectiva de la Gerencia del Turismo Sostenible.

En la presente investigación se propone un Modelo de Gestión Turística-Pesquera basado en criterios de sostenibilidad para fortalecer el desarrollo económico de la comunidad. Los Uveros de San Luis, estado Sucre. Orientado a diagnosticar la situación integral de la zona, identificar los impactos sectoriales mediante

indicadores de sostenibilidad, determinar los lineamientos de en la presente investigación se propone y capacitación, y diseñar la estructura del modelo factible que articule a los actores públicos, privados y comunitarios.

Desarrollo Local y Sostenibilidad

El desarrollo local se entiende como el conjunto de dinámicas políticas, institucionales y socioeconómicas coordinadas para alcanzar el bienestar dentro de un parámetro territorial delimitado, aprovechando los recursos endógenos (Quintero, 2005; Mantero, 2004). Al cruzar esta variable con el desarrollo sostenible, definido clásicamente por la Comisión Brundtland en su informe *Nuestro Futuro Común* (1987) como la satisfacción de las necesidades presentes sin comprometer las futuras, asumimos críticamente la perspectiva de Leal (2016). Este autor advierte que la sostenibilidad exige no rebasar la capacidad de carga de los ecosistemas, lo que entra en tensión directa con la lógica extractivista del mercado tradicional.

Gerencia Estratégica y Gobernanza Pública

Para operativizar estos conceptos, la Gerencia Estratégica aporta un marco de procedimientos basado en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que optimizan la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre (Peraza, 2012). Esta se articula de manera sistémica con la Gobernanza Pública, la cual, en términos de Aguilar (2024), representa una acción directiva e intencional co-diseñada entre el gobierno y la sociedad a través de la interlocución y el acuerdo. Esto dota de legitimidad y efectividad social a los procesos de ordenamiento territorial.

Teorías Sociológicas Aplicadas al Ecosistema Turístico

El hecho turístico en comunidades costeras no puede reducirse a una transacción comercial; debe analizarse como un fenómeno social

profundo. El interaccionismo simbólico (Blumer, como se citó en Pons, 2010) nos permite interpretar la relación turística como una acción conjunta basada en significados compartidos y negociados entre el residente y el visitante. Según González (2011), esta interacción reconstruye marcos sociales preestablecidos en espacios específicos. Desde el enfoque fenomenológico, el momento crucial se traslada a la co-creación de la realidad. En la tipología de Erik Cohen (citado en González, 2011), el turista que asiste a zonas comunitarias migra del modo de recreación o diversión hacia el modo de experiencia y experimento, buscando un diálogo de saberes con el anfitrión.

Esta visión se acopla con el concepto de Ecosistema del Turismo de Vargo y Lusch (2011), quienes lo definen como sistemas autoajustables de actores integradores de recursos conectados por lógicas institucionales para la creación de valor mutuo. Bajo esta premisa, el turismo vivencial, el turismo comunitario y el turismo marino (Molina, 2013; Moreno, 2018) se configuran como modalidades donde las familias de pescadores artesanales abren sus espacios cotidianos y embarcaciones para divulgar las faenas del mar a cambio de una contraprestación económica justa, mitigando los impactos negativos del turismo de masas (Spenceley et al., 2002; Mathew & Sreejesh, 2017).

Pesca Artesanal y Enfoque Biocultural y La Comuna en Venezuela

La pesca artesanal o de pequeña escala trasciende la mera extracción de recursos; constituye una forma de vida e identidad cultural altamente resistente y adaptable (FAO, 2016; McGoodwin, 2002). Siguiendo a León-Valle et al. (2017), representa un espacio de resistencia y protección de saberes ancestrales generacionales. Al aplicar el Enfoque Biocultural (Toledo y Barrera, 2008; Gellida et al., 2022), se evidencia el vínculo ineludible entre la

biodiversidad marina y la diversidad cultural de los pescadores (sus artes de pesca, la lectura de las fases lunares y las corrientes). Esta actividad es ecológicamente equilibrada por naturaleza, oponiéndose diametralmente a la racionalidad depredadora de la pesca de arrastre industrial (Molina, 2021, como se citó en Morales et al., 2023).

La Comuna en Venezuela

En Venezuela, la Comuna se define legalmente como un espacio socialista y entidad local caracterizada por una memoria histórica compartida, rasgos culturales y actividades productivas sobre las cuales se ejerce la soberanía popular (Ley Orgánica de las Comunas, 2010). Epistemológicamente, como señala el sociólogo decolonial Ramón Grosfoguel (citado en Tomedes, 2025): «... la comuna representa una alternativa civilizatoria y ecológica orientada a estructurar una economía para la vida» (párr.3), donde el control asambleario de los medios de producción y la distribución de los excedentes (Pascual, citada en Novao, 2024) prioriza la lógica de la reproducción de la vida frente a la acumulación del capital mercantilista (Uharte, 2022).

Soporte jurídico de la propuesta anclado de forma jerárquica en la normativa venezolana

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999): El Artículo 128 mandata la política de ordenación del territorio atendiendo a las realidades ecológicas y geográficas bajo premisas de desarrollo sustentable. El Artículo 310 eleva al turismo como una actividad económica de interés nacional y prioritario en la estrategia de diversificación del país. Así mismo, la Ley Orgánica de las Siete Transformaciones (2025): Vincula directamente este proyecto con la 1era Transformación Económica (diversificación productiva mediante los motores de la Agenda Económica Bolivariana, potenciando el motor

Turismo e impulsando el desarrollo soberano e integral de la Pesca Artesanal) y con la 6ta Transformación Ecosocialista, promoviendo la conservación de los ecosistemas hídricos en las Agendas Concretas de Acción (ACA) de los circuitos comunales.

Ley Orgánica de Turismo (2014), en todo su ordenamiento y la Ley de Fomento de Turismo Sustentable como Actividad Comunitaria y Social (2014): En sus artículos 40 y 51, facultan a las comunidades organizadas en instancias del Poder Popular para constituir empresas de propiedad social destinadas al desarrollo turístico endógeno. De especial relevancia es el Artículo 40 de la ley de fomento, el cual norma el uso turístico de buques pesqueros, permitiendo explícitamente que las embarcaciones artesanales presten servicios ecoturísticos simultáneos y la Ley de Pesca y Acuicultura (2014): El Artículo 16 define las características de la pesca comercial artesanal de pequeña escala, valorando las destrezas transmitidas de generación en generación y el uso de artes no mecanizadas como un activo sociocultural idóneo para la oferta del turismo marino.

Enfoque de diagnóstico de operaciones

El diagnóstico del sector arrojó variables cuantitativas de alta relevancia para la modelación gerencial, las cuales se sistematizan a continuación:

Capacidad Productiva y Flota: En el ámbito general de la Comuna Vencedores de San Luis, con 5 comunidades, que cuenta con un Consejo del Poder Popular, de Pescadores y Pescadoras, Acuicultores y Acuicultoras (CONPPA), que registra actualmente 150 embarcaciones bajo la modalidad de pesca artesanal, y con una capacidad de captura estimada en una tonelada métrica diaria de productos marinos

Focalización en Los Uveros: dentro de ese contexto, se toma en consideración el territorio específico que corresponde al sector Los Uveros de San Luis como caso de estudio, y en donde se focaliza el desempeño de 7 pescadores con permanente actividad.

Estacionalidad y Artes de Pesca: Las faenas productivas demuestran un conocimiento biocultural profundo y se distribuyen cronológicamente de la siguiente manera:

Pesca con cordel y artes de línea: Ejecutada de forma continua durante todo el año.

Pesca de calamar: Concentrada estacionalmente en el período comprendido de febrero a octubre, registrando su pico de máxima afluencia y captura entre los meses de marzo y abril.

Pesca "hala pa tierra" (chinchorro/redes): Activa todo el año, aprovechando las condiciones oceanográficas de la Playa San Luis, caracterizada por ser una playa urbana de 1.5 kilómetro de extensión con aguas tranquilas y libres de oleaje dinámico.

Planificación temporal: Las jornadas se ejecutan en cuatro turnos (madrugada, amanecer, tarde y noche), reguladas estrictamente por los pescadores mediante las normas existentes de temporadas de veda de las especies marinas, la medición empírica de las mareas y las fases lunares.

Pluriactividad e Infraestructura Local: Se evidenció que los pescadores ya realizan una transición empírica hacia el sector servicios, ofreciendo paseos en bote con inflables recreativos a través de las embarcaciones registradas localmente como Mi fortaleza, Mi pequeño Emiliano y La L. Asimismo, existe una articulación comercial primaria al proveer de forma directa especies de alto valor comercial (catalana, pargo y calamar) a los hoteles y nodos gastronómicos del litoral de San Luis.

En el ámbito técnico, destaca el emprendimiento de un joven pescador local que mantiene un taller artesanal para la construcción y el mantenimiento de botes de madera. Se trata de una instalación con condiciones para adecuar las embarcaciones pesqueras en pro de que realicen servicios turísticos, considerando en ese propósito contar con medidas de seguridad y demás implementos y protocolos exigidos por la capitanía de puertos y la ley.

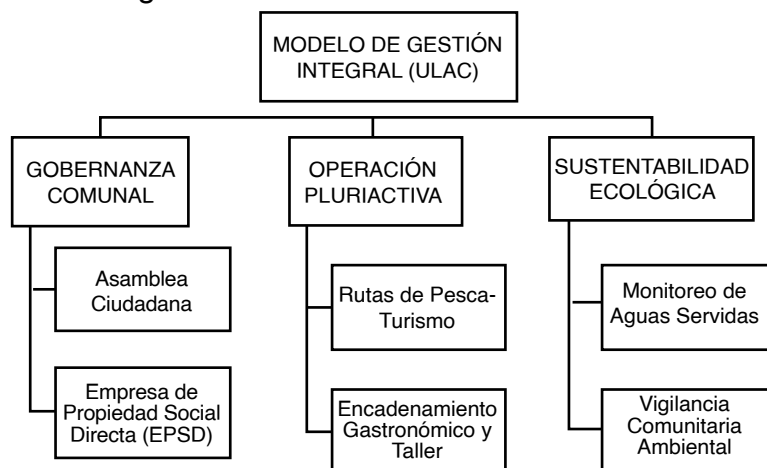
El Modelo de Gestión Turística-Pesquera Sostenible (MGTPS)

A partir de las debilidades diagnosticadas la informalidad administrativa, la estacionalidad económica y la externalidad negativa crítica del vertido de aguas servidas en el sector colindante de Cumanagoto Norte se diseñó el modelo gerencial. Este se concibe como una arquitectura técnica profesionalizada basada en los principios del Sistema Económico Comunal (Ley del Sistema Económico Comunal, 2010).

El modelo propuesto rompe con el esquema neoliberal de especialización y se fundamenta en cuatro ejes estratégicos transversales:

OPERACIÓN PLURIACTIVA

Organigrama de la Operación Pluriactiva, ordenado en autoría propia, según el modelo de gestión de la ULAC y la estructura planteada en la investigación.



Elaboración propia.

Edición del diseño: Carlos Toledo

Lineamiento 1: Gobernanza y Arquitectura Institucional

Se propone la creación de una Empresa de Propiedad Social Directa Comunal (EPSD) gestionada por el Consejo Comunal Los Uveros. El máximo órgano de decisión será la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, garantizando que la distribución de los excedentes financieros no se mercantilice, sino que se reinvierta en un 60% en servicios sociales de la comunidad y un 40% en el mantenimiento técnico de la flota.

Lineamiento 2: Operativización de la Pluriactividad (Pesca-Turismo)

Se norman los protocolos para que las embarcaciones (Mi fortaleza, Mi pequeño Emiliano, entre otras) adecúen sus espacios según el Artículo 40 de la ley turística. Se diseñan rutas turísticas vivenciales:

1. La Ruta del Calamar (Estacional Mar-Abr): Donde el turista pernocta y participa en la lectura nocturna de la luna junto al pescador.
2. La Ruta Arte, Playa y Pesca (Anual): Enfocada en el turismo educativo, cultural y vivencial, para escuelas y temporadistas sobre el manejo de las artes de pesca tradicionales.

El taller naval del joven emprendedor se integra al modelo como unidad de formación técnica para las nuevas generaciones, mitigando la deserción laboral.

Lineamiento 3: Gestión e Indicadores de Sostenibilidad (OMT)

Para evaluar la salud del ecosistema turístico de Los Uveros, se adopta de forma estricta la matriz analítica de la OMT, operacionalizando los siguientes indicadores críticos para la gerencia local:

Dimensión OMT	Cuestión básica	Indicador Operativo Local (Sector Los Uveros)
Socio-Comunitaria	Satisfacción de los residentes.	Importante porcentaje de la comunidad de Los Uveros que percibe que el turismo es una actividad económica de beneficio para todos
Económica	Estacionalidad empleo	Proporción de ingresos mensuales del pescador provenientes del turismo en temporada baja de captura marina
Ambiental	Calidad del agua y vertidos	Frecuencia de monitoreo bacteriológico participativo en las zonas de baño colindantes a Cumanagoto Norte
Gobernanza	Control del desarrollo	Existencia y cumplimiento del Plan de Capacidad de Carga de la Playa (número máximo de turistas por día en Los Uveros) y aporte para el mantenimiento del litoral y los servicios públicos

Elaboración propia.

Lineamiento 4: Plan de Mitigación Ambiental y Acción Concreta

Frente al pasivo ambiental del vertido de aguas servidas en Cumanagoto Norte, el modelo no asume una postura contemplativa. Se establece la creación de un Comité Comunitario de Vigilancia Ambiental. Este comité, respaldado por la 6ta Transformación de la Ley de las 7T, ejecutará un protocolo de incidencia ante la Alcaldía del Municipio Sucre, la gobernación del estado Sucre y el Ministerio con competencia ecosocialista, utilizando los datos de los indicadores de la OMT para exigir el saneamiento técnico de las redes de bombeo de aguas servidas, protegiendo así el patrimonio hídrico del destino y la conservación del litoral. Cabe señalar que dicho monitoreo se concibe en alianza con la Universidad de Oriente, núcleo Cumaná, lo que agregará un mayor valor científico a esta tarea, y en plena articulación con el poder popular.

REFLEXIONES

La construcción de un modelo de Gestión Turística-Pesquera bajo los principios de sostenibilidad para el sector Los Uveros demuestra que la alternativa al desarrollo excluyente no radica en la sustitución de las fuerzas productivas tradicionales, sino en su articulación sistémica a través de la pluriactividad. La cultura y el saber ancestral del pescador artesanal de Playa San Luis dejan de ser vistos como elementos de subsistencia informal y se transforman, bajo este enfoque gerencial, en un activo biocultural de altísimo valor para el turismo vivencial y responsable.

Desde la perspectiva epistemológica, el modelo rompe el binarismo de la economía de mercado al demostrar que una Empresa de Propiedad Social Directa (EPSD) puede ser técnicamente eficiente, financieramente rentable y socialmente justa. La implementación de la matriz de indicadores de la OMT dota a la Comuna Vencedores de San Luis, específicamente a la Comunidad Uveros de San

Luis, de una herramienta científica factible para la toma de decisiones, permitiéndole regular su capacidad de carga y accionar mecanismos de resistencia y mitigación frente a pasivos ambientales críticos. Este análisis científico y propuesta, es considerada de modalidad viable, considerándose como un elemento importante los accesos a financiamientos comunales a través de las consultas públicas, siendo una oportunidad para organizarse y ejecutar acciones derivadas de esta investigación. Finalmente, este modelo se consolida como una metodología científica replicable y escalable para otros nodos del Eje Nor-Oriental Costero de Venezuela, demostrando que la gerencia estratégica ecosocialista es la vía idónea para la preservación de la vida y el desarrollo comunal endógeno, al mismo tiempo que potencia los diferentes tipos de turismo bajo criterios de sostenibilidad.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, L. (2024). *La Gobernanza Pública y su dimensión institucional*. Ediciones Gran Sol.
- Blumer, H. (1937). Symbolic interaction. En E.P. Schmidt (Ed.), *Man and society*. Nueva York: Prentice Hall.
- Cohen, E. (1984). «The Sociology of Tourism: Approaches, issues and findings». *Annual Review of Sociology*. Vol. 10, enero-marzo
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453 (Extraordinaria), diciembre 18, 1999.
- Gellida, M., Toledo, V., & Barrera, N. (2022). El enfoque biocultural en las pesquerías artesanales de América Latina. *Revista de Ecología Humana y Sostenibilidad*, 12(2), 118-135.
- González, M. (2011). Sociología del Turismo: enfoques fenomenológicos e interaccionistas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(1), 123-142.

Leal, J. (2016). *Desarrollo Sustentable y Capacidad de Carga en Ecosistemas Costeros*. Instituto de Altos Estudios Ambientales.

Ley de Fomento de Turismo Sustentable como Actividad Comunitaria y Social. (2014). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.153 (Extraordinaria), noviembre 18, 2014.

Ley de Pesca y Acuicultura. (2014). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.150 (Extraordinaria), 18 de noviembre de 2014.

Ley Orgánica de las Comunas. (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.011 (Extraordinaria), diciembre 21, 2010.

Ley Orgánica de las Siete Transformaciones (7T). (2025). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.907 (Extraordinaria), mayo 24, 2025.

Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal. (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.011 (Extraordinaria), diciembre 21, 2010.

McGoodwin, J. (2002). Comprender las culturas de las comunidades pesqueras: clave para la ordenación pesquera y la seguridad alimentaria. Departamento de Pesca y Acuicultura de la FAO.

Mathew, P., & Sreejesh, S. (2017). Impact of responsible tourism on destination sustainability and quality of life of community. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 1-13.

Mantero, J (2004). Desarrollo Local y Actualidad Turística. *Revista Aportes y Transferencias*. Año 5 n°2. CIT. Mar de Plata.

Molina, R. (2013). El turismo marinerero como estrategia de diversificación económica en el litoral costero. *Cuadernos de Turismo*, (32), 265-281.

Morales, E., Galarza, F., & Kámiche, J. (2023). Pesca artesanal de pequeña escala: dinámicas socioeconómicas y cultura de la subsistencia. *Revista de Investigaciones Marinas*, 44(1), 5-24.

Moreno, D(2018). Tecnologías de Información y Comunicación para el Turismo Inclusivo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 26(1), pp. 125-146. <https://doi.org/10.18359/rfce.3142>.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2016). La pesca artesanal. El caso de Costa Rica. Recuperado en <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/22530d44-2852-4a83-9071-2c04754b9fcd/content>.

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2005). Indicadores de sostenibilidad para los destinos turísticos: Guía práctica OMT.

Peraza, C. (2012). Gerencia Estratégica en las organizaciones complejas contemporáneas. Ediciones Astro.

Pons, E. (2010). El interaccionismo simbólico aplicado al análisis del ocio. Editorial Síntesis.

Quintero, M. (2005). Dinámicas institucionales y desarrollo local endógeno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 89-107.

Spenceley, A., Relly, P., Keyser, H., Warneant, P., McKenzie, M., Mataboge, A., Norton, P., Mahlangu, S., and Seif, J. (2002) Responsible Tourism Manual for South Africa, Department for Environmental Affairs and Tourism: Pretoria-

Toledo, V., y Barrera, N. (2008). *La Memoria Biocultural: La importancia ecológica de las sabidurías tradicionales*. Editorial Icaria.

Tomedes, J. (2025, febrero 12). Ramón Grosfoguel en Venezuela: La comuna es una alternativa civilizatoria. Portal del Ministerio del Poder Popular para las Comunas.

Uharte, L. (2022). La Comuna El Panal: producción política y economía para la vida en Caracas. *Revista de Estudios del Desarrollo Social*, 10(2), 1-18.

Vargo, S., & Lusch, R. (2011). It's all B2B and service-dominant logic: From a network to an ecosystem. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 175-179.

LA TRANSCOMPLEJIDAD DEL EMPLEO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

José Antonio Montenegro Núñez



Magister Scientiarum en Gerencia Logística por la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, Especialista en Gerencia de Seguridad Pública por la Universidad Militar Bolivariana, Licenciado en Ciencias y Artes Militares, Diplomado en Plana Mayor y en Estudios de Estado Mayor. Tiene más de veinticinco años de experiencia en el sector Gerencial y de Liderazgo Organizacional como directivo, consultor, conferenciante y analista. Actualmente es director administrativo y financiero de la Corporación Socialista de Telecomunicaciones y Servicios Postales, donde codirige los planes, programas y proyectos de evolución del sector público empresarial de las telecomunicaciones en Venezuela.

ORCID ID. 0009-0005-6606-0991

RESUMEN

El presente artículo analiza la creciente relación entre la Inteligencia Artificial (IA) y la toma de decisiones gerenciales desde una perspectiva transcompleja. Se argumenta que la incorporación de la IA en los procesos decisorios trasciende la simple optimización técnica, al introducir dinámicas complejas y emergentes que transforman la naturaleza misma de la gestión. A través de una metodología cualitativa, se analizan los hallazgos que revelan cómo la IA se configura como una herramienta transcompleja, generando efectos significativos en la toma de decisiones gerenciales, que van desde la mejora de la eficiencia hasta la reconfiguración de las estructuras organizacionales y la consideración de dimensiones éticas y sociales. Se concluye con reflexiones sobre los desafíos y oportunidades que plantea esta convergencia para el futuro de la gerencia.

Palabras clave: Inteligencia Artificial, Toma de Decisiones Gerenciales, Transcomplejidad, Gestión.

ABSTRACT

This article analyzes the growing relationship between Artificial Intelligence (AI) and managerial decision-making from a transcomplex perspective. It argues that the incorporation of AI into decision-making processes transcends simple technical optimization by introducing complex and emergent dynamics that transform the very nature of management. Using a qualitative methodology, the article analyzes the findings, revealing how AI is configured as a transcomplex tool, generating significant effects on managerial decision-making, ranging from improved efficiency to the reconfiguration of organizational structures and the consideration of ethical and social dimensions. The article concludes with reflections on the challenges and opportunities that this convergence poses for the future of management.

Keywords: Artificial Intelligence, Managerial Decision-Making, Transcomplexity, Management.

Introducción

En el panorama empresarial contemporáneo, la Inteligencia Artificial (IA) emerge como una fuerza disruptiva con el potencial de transformar radicalmente la forma en que las organizaciones operan y toman decisiones. Su capacidad para procesar grandes volúmenes de datos, identificar patrones complejos y generar predicciones sofisticadas la convierte en una herramienta cada vez más atractiva para los líderes empresariales. De manera que la adopción de la IA en la toma de decisiones gerenciales no es un proceso lineal ni unidimensional; implica una interacción compleja entre tecnología, personas, procesos organizacionales y el entorno dinámico en el que operan las empresas.

El presente artículo profundiza en la comprensión de la inherente interacción de estos habilitadores claves desde una perspectiva transcompleja. La transcomplejidad, como enfoque epistemológico, reconoce la naturaleza inherentemente compleja, incierta y dinámica de los sistemas, enfatizando la interconexión de sus elementos, la emergencia de propiedades no lineales y la necesidad de abordajes holísticos para su comprensión y gestión (Morin, 2005). En este sentido, la incorporación de la IA en la gerencia no puede ser reducida a una simple cuestión de eficiencia algorítmica; más bien, desencadena una serie de efectos que se entrelazan y retroalimentan, generando un sistema complejo en sí mismo.

El objetivo principal de este trabajo es analizar la IA como una herramienta transcompleja dentro del ámbito de la toma de decisiones gerenciales. Se busca comprender cómo su empleo impacta los procesos decisorios, las estructuras organizacionales, las consideraciones éticas y las dinámicas del entorno empresarial. A través de una metodología cualitativa, se exploran las experiencias y perspectivas de líderes y expertos en el campo, con el fin de revelar la riqueza y la complejidad de esta relación emergente.

Referentes Teóricos

La presente investigación se fundamenta en diversas corrientes teóricas que convergen en la comprensión de la complejidad y el papel de la tecnología en la gestión.

Teoría de la Complejidad

Autores como Edgar Morin (2005), así como Humberto Maturana y Francisco Varela (1990), proporcionan el marco conceptual para entender las organizaciones como sistemas complejos adaptativos, caracterizados por la autoorganización, la emergencia y la incertidumbre. La toma de decisiones en este contexto no es un acto puramente racional, sino un proceso influenciado por múltiples factores interconectados.

Desde la visión organizativa y gerencial, Etkin (2003) expresa que, en un contexto de cambio e incertidumbre, el liderazgo y la dirección organizacional deben estar preparados para afrontar la complejidad del entorno. Asimismo, refiere que es necesario contar con la metodología adecuada para la toma de decisiones, al igual que con una adecuada comprensión de lo que caracteriza a los elementos complejos que circundan el entorno inmediato. Por otra parte, el citado autor indica que, desde un enfoque técnico, lo complejo se refiere al conocimiento requerido para operar nuevos equipos y sistemas; es decir, asumir y entender los avances tecnológicos que estas herramientas proporcionan en áreas diversas como las finanzas, la salud o la educación, entre otros.

Teoría de la Contingencia

Esta teoría, representada por autores como Lawrence y Lorsch (1967), sostiene que no existe una única forma óptima de organizar y gestionar una empresa, sino que la estructura y los procesos deben adaptarse a las demandas del entorno. Incorporar la IA se vislumbra como una respuesta

contingente a la creciente complejidad y a la necesidad de procesar grandes cantidades de información.

Teoría de la Decisión

Desde perspectivas clásicas como la teoría de la utilidad esperada hasta enfoques más conductuales y cognitivos (Simon, 1955), la teoría de la decisión ha buscado comprender cómo los individuos y las organizaciones eligen entre alternativas. La IA introduce nuevas dimensiones a este campo, al automatizar ciertos aspectos del proceso decisorio y proporcionar información más sofisticada.

Estudios sobre la Inteligencia Artificial y la Gestión

Recientes investigaciones han iniciado la exploración del impacto de la IA en diversas funciones gerenciales, incluyendo la estrategia, el marketing, las finanzas y los recursos humanos (Brynjolfsson y McAfee, 2017). Sin embargo, la comprensión de su naturaleza transcompleja y sus efectos sistémicos aún se encuentra en una etapa incipiente.

Enfoque Transcomplejo de la Gerencia

Adoptar una perspectiva transcompleja en la gerencia implica reconocer que las organizaciones no son entidades estáticas y predecibles, sino sistemas dinámicos en constante interacción con su entorno. El gerente, en el marco de la transcomplejidad, debate conceptos centrados en la noción de complejidad y transdisciplinariedad, junto a un innovador lenguaje que fija su atención en la visión multidimensional del conocimiento. Esto atribuye una nueva cosmovisión de la investigación que se ha denominado transcomplejidad y, más específicamente, el enfoque integrador transcomplejo (Villegas et al., 2015).

Lo anterior involucra la búsqueda de una metodología para la investigación transcompleja

que implica considerar la realidad compleja que integra en sí misma confusión, incertidumbre y desorden, pero que no lleva a la eliminación de la simplicidad, constituyendo todo aquello que pone orden, distinción y precisión (Villegas et al., 2015). La toma de decisiones desde este enfoque se comprende, a partir de una postura teórico-epistemológica rigurosa, como un proceso emergente influenciado por múltiples factores interrelacionados, incluyendo la cultura organizacional, las conexiones de poder, el procesamiento de información y la incertidumbre propia del entorno.

De lo anterior se deduce que la transcomplejidad se manifiesta en la gerencia a través de:

- **Interconexión:** Las decisiones en un área de la organización tienen efectos en otras áreas, generando bucles de retroalimentación complejos.
- **Emergencia:** Nuevas propiedades y comportamientos surgen de la interacción de los elementos del sistema, los cuales no pueden ser predichos simplemente analizando las partes individualmente.
- **Incertidumbre:** El entorno empresarial es inherentemente incierto y está sujeto a cambios rápidos e impredecibles.
- **Autoorganización:** Las organizaciones tienen la capacidad de adaptarse y reorganizarse en respuesta a los cambios internos y externos.
- **Subjetividad y Contexto:** Las decisiones gerenciales están influenciadas por las percepciones, valores y experiencias de los individuos, así como por el contexto específico en el que se toman.

La Inteligencia Artificial como Herramienta en la Toma de Decisiones Gerenciales

La Inteligencia Artificial se presenta como una herramienta poderosa para procesar información, identificar patrones y generar insights que pueden apoyar la toma de decisiones gerenciales. Sus

aplicaciones son diversas y abarcan desde el análisis predictivo de la demanda hasta la automatización de tareas rutinarias y la optimización de procesos complejos. La inteligencia artificial (IA), se define como el estudio de agentes inteligentes, es decir, sistemas que perciben su entorno y toman acciones que maximizan sus posibilidades de alcanzar objetivos específicos (Russel y Norvig, 2020). En este sentido se puede afirmar que, en el proceso de toma de decisiones, la IA puede contribuir a:

Mejorar la calidad de la información: Al analizar grandes volúmenes de datos de diversas fuentes, la IA puede proporcionar información más completa, precisa y oportuna para la toma de decisiones.

Identificar patrones y tendencias: Los algoritmos de aprendizaje automático pueden descubrir relaciones y patrones ocultos en los datos que serían difíciles de identificar por los humanos.

Generar escenarios y predicciones: La IA puede simular diferentes escenarios futuros y predecir los posibles resultados de diferentes decisiones.

Automatizar decisiones rutinarias: Hay casos en que la IA puede automatizar la toma de decisiones estructuradas y repetitivas, liberando de ello a los gerentes, con el objeto que estos se enfoquen en tareas más estratégicas.

Apoyar la toma de decisiones complejas: La IA puede proporcionar herramientas y modelos para ayudar a los gerentes a analizar problemas complejos y evaluar diferentes opciones.

Metodología

Para explorar la transcomplejidad del empleo de la IA en la toma de decisiones gerenciales, se adoptó un enfoque metodológico cualitativo. Este enfoque se considera el más adecuado para comprender las experiencias, perspectivas y significados que los actores involucrados atribuyen a este fenómeno complejo y emergente (Denzin y Lincoln, 2011).

Por otra parte, Hernández (2014) expresa:

En la aproximación cualitativa hay una variedad de concepciones o marcos de interpretación, que guardan un común denominador: todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, la cual se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia, y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderla en su contexto (p.9).

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con una muestra intencional de cuatro líderes empresariales, desempeñándose como gerentes de diferentes áreas funcionales del sector telecomunicaciones y expertos en inteligencia artificial, con experiencia en su aplicación en el ámbito gerencial. La selección de los participantes se fundamentó en su conocimiento y experiencia relevante en la temática de investigación.

Las entrevistas se centraron en explorar las siguientes dimensiones:

Experiencias con la implementación y el uso de la IA en los procesos de toma de decisiones.

Percepciones sobre los beneficios y desafíos de la incorporación de la IA.

Impacto de la IA en la estructura y los procesos organizacionales.

Consideraciones éticas y sociales relacionadas con el empleo de la IA.

Visión sobre el futuro de la IA en la toma de decisiones gerenciales.

Los datos recopilados a través de las entrevistas fueron analizados mediante la técnica de análisis de contenido temático (Braun y Clarke, 2006), buscando identificar patrones, temas recurrentes y significados emergentes relacionados con la transcomplejidad del empleo de la IA en la gerencia.

Presentación de los Hallazgos

El procesamiento analítico de los datos cualitativos reveló que la IA no es meramente una herramienta técnica de optimización, sino que se configura como un dinamizador intrínsecamente transcomplejo que reconfigura los sistemas de gestión. A continuación, se exponen las categorías analíticas resultantes, sustentadas firmemente en las voces de los actores clave entrevistados:

1. Ampliación y complejización de la información

La IA permite procesar una cantidad y variedad de datos sin precedentes, lo que conduce a decisiones potencialmente más informadas. No obstante, esta saturación genera una paradoja cognitiva y una mayor complejidad en la interpretación y análisis, requiriendo nuevas competencias transdisciplinarias en los gerentes. Al respecto, uno de los informantes clave destacó:

«La capacidad de procesamiento actual es abrumadora. El algoritmo nos arroja proyecciones multidimensionales en tiempo real, pero el verdadero reto gerencial ya no es acceder al dato, sino saber interpretarlo críticamente sin perder de vista las variables humanas e institucionales del entorno» (Gerente 1, comunicación personal, 2026).

Este testimonio demuestra cómo la aparente simplicidad técnica de un reporte automatizado introduce, en términos de Morin (2005), un bucle de incertidumbre y desorden informativo que el gerente debe ordenar a través de un pensamiento integrador.

2. Emergencia de nuevas dinámicas decisorias

La interacción entre los algoritmos y los decisores humanos genera sinergias imprevistas. Las decisiones pueden verse influenciadas por sesgos algorítmicos no intencionales derivados de los datos históricos de entrenamiento, afectando la transparencia organizacional. Un entrevistado señaló:

«Hemos detectado que el sistema automatizado tiende a replicar patrones de asignación presupuestaria de años anteriores. Si nos fiamos ciegamente del modelo para decidir la distribución de recursos, terminamos perpetuando viejos vicios organizacionales bajo una falsa máscara de neutralidad tecnológica» (Gerente 2, comunicación personal, 2026).

La presencia de sesgos invisibles ilustra la propiedad de la emergencia transcompleja: de la interacción entre el sujeto (gerente) y el objeto (algoritmo) brotan comportamientos no lineales que escapan al control del diseño original, transformando la racionalidad clásica (Simon, 1955) en una racionalidad mediada y contingente.

3. Reconfiguración de los roles y las responsabilidades

La incorporación de la IA desplaza las fronteras del trabajo gerencial. Al automatizarse las tareas operativas y el procesamiento masivo de información, el gerente se ve obligado a migrar hacia un rol de supervisor ético y analista crítico. Como se constató en el trabajo de campo:

«La IA nos da la predicción de tráfico de red en segundos, algo que antes nos tomaba días. El problema ya no es obtener el dato, sino decidir bajo qué criterios éticos priorizamos la inversión en zonas vulnerables» (Gerente 3, comunicación personal, 2026).

Esto confirma empíricamente que la tecnología no desplaza la condición humana del líder, sino que complejiza su responsabilidad existencial y axiológica dentro del sistema organizativo, demandando un enfoque holístico de las competencias directivas.

4. Impacto en la estructura organizacional

La adopción sistémica de la IA debilita las estructuras departamentales rígidas y tradicionales, forzando la transición hacia modelos de red interconectados y equipos

multidisciplinarios. Un actor clave del sector expuso:

«La implementación de estas plataformas nos obligó a romper los silos tradicionales. Ya no podemos tener al departamento de finanzas aislado del de operaciones o tecnología; ahora operamos en mesas técnicas unificadas porque la base de datos de la IA integra transversalmente a toda la empresa» (Gerente 4, comunicación personal, 2026).

Este hallazgo valida la tesis de la Teoría de la Contingencia (Lawrence y Lorsch, 1967), demostrando que la infraestructura tecnológica actúa como una fuerza del entorno que compele a la organización a autoorganizarse y flexibilizar sus estructuras para garantizar su adaptabilidad y supervivencia.

5. Consideraciones éticas y sociales

El uso corporativo de la IA plantea dilemas profundos en torno a la equidad algorítmica, la privacidad de los datos y la sustitución laboral. Los gerentes expresaron una alta preocupación por el impacto social de sus decisiones automatizadas:

«Decidir la desincorporación de personal o la reestructuración de una unidad basándonos en un indicador de rendimiento generado por IA nos confronta directamente con la responsabilidad social. El algoritmo no tiene moral, calcula fríamente; la ética la ponemos nosotros» (Gerente 1, comunicación personal, 2026).

La toma de decisiones gerenciales no puede desligarse de la subjetividad y los valores sociales (Etkin, 2003). La perspectiva transcompleja obliga a integrar la dimensión axiológica (valores) con la dimensión técnica, evitando que la eficiencia deshumanice la práctica administrativa.

6. Mayor incertidumbre y necesidad de adaptabilidad

Paradójicamente, aunque la IA es adquirida para reducir el riesgo, su evolución vertiginosa y la opacidad de los modelos de «caja negra» añaden

nuevas fuentes de incertidumbre tecnológica. Al respecto, se reportó:

«El entorno nos exige adaptarnos a actualizaciones semanales del software. Lo que hoy es un modelo de predicción eficiente, el próximo mes queda obsoleto. Esto nos obliga a mantener un estado de aprendizaje continuo y a no dar ninguna estrategia por sentada» (Gerente 3, comunicación personal, 2026).

En síntesis, los hallazgos empíricos confirman de forma robusta que la IA actúa como un catalizador que intensifica la complejidad latente de la toma de decisiones gerenciales. Lejos de linealizar los procesos, su empleo teje nuevas interconexiones y emergencias que demandan una cosmovisión transcompleja y transdisciplinaria de la gestión contemporánea.

Reflexiones Finales

Introducir la Inteligencia Artificial en la toma de decisiones gerenciales, representa una profunda transformación que sobrepasa la simple adopción de una nueva tecnología. Desde una perspectiva transcompleja, se evidencia que la IA adapta dinámicas complejas y emergentes que impactan la forma en que las organizaciones toman decisiones, se estructuran y se relacionan con su entorno.

Los beneficios potenciales de la IA en términos de eficiencia, análisis de datos y generación de insights son innegables. Sin embargo, su empleo también plantea desafíos significativos relacionados con la interpretabilidad de los algoritmos, los sesgos inherentes a los datos, las consideraciones éticas y la necesidad de desarrollar nuevas capacidades gerenciales para interactuar de manera efectiva con esta tecnología.

Para sacar el máximo provecho del potencial que nos ofrece la IA en la toma de decisiones gerenciales, es fundamental adoptar una visión transcompleja, que reconozca la interconexión de

los elementos, la emergencia de nuevas propiedades y la necesidad de abordajes holísticos. Los líderes empresariales deben desarrollar una comprensión profunda de las implicaciones de la IA en sus organizaciones, fomentando una cultura de aprendizaje continuo, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de la IA, y abordando de manera proactiva los desafíos éticos y sociales que plantea esta poderosa herramienta.

En última instancia, la integración exitosa de la IA en la gerencia no se trata solo de implementar algoritmos sofisticados, sino de comprender cómo esta tecnología interactúa con el sistema organizacional en su totalidad, generando nuevas formas de pensar y actuar en un entorno empresarial cada vez más complejo e incierto.

Referencias Bibliográficas

Braun, V., Clarke V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2017). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton & Company.

Denzin, N., Lincoln, S. (Eds.). (2011). The SAGE handbook of qualitative research (4th ed.). SAGE Publications.

Etkin, J. (2003). Gestión de la complejidad en un entorno competitivo: la complicada relación entre la eficacia y los valores sociales. *Revista de Ciências da Administração*. 5 (10), 121-143.

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. (6ª ed.). Mc Graw Hill. México.

Lawrence, P., R., Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Harvard Business School Press.

Maturana, H., Varela, F. (1990). El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del entendimiento humano. Editorial Debate.

Morín, E. (2005). Introducción al pensamiento complejo. Gedisa Editorial.

Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118

Russell, S., Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4a.ed). Editorial Pearson

Villegas, C., Lartiguez, M., García, N., González, L., Pérez, R. (2015). Trama Teórica Transcompleja: Hacia la Inmanencia Trascendente. *Diálogos Transcomplejos*. 1 (3) 1-131.

http://klickxel.files.wordpress.com/2009/06/fractal-shell_glow.jpg

GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS EMPRENDIMIENTOS VENEZOLANOS



Arminda Thais López C.

Licenciada
Universidad Latinoamericana y del Caribe ULAC
Venezuela -Caracas
<https://orcid.org/0009-0003-0636-581X>

RESUMEN

La investigación analiza la planificación estratégica como factor determinante para la sostenibilidad de los emprendimientos venezolanos en un contexto de crisis económica, sanciones internacionales y alta incertidumbre. Mediante un enfoque cualitativo hermenéutico y revisión documental, se examinan seis categorías fundamentales: análisis de mercado, estrategia competitiva, establecimiento de objetivos, asignación de recursos, gestión de riesgos y métricas de rendimiento. Los hallazgos revelan que el 91% de los emprendimientos surgen por necesidad y solo el 30% supera los tres años de operación. Se identifica la adaptabilidad estratégica como imperativo crítico, requiriendo herramientas contextualizadas que incorporen dinámicas hiperinflacionarias, restricciones cambiarias e inestabilidad regulatoria. Las conclusiones proponen un modelo de planificación estratégica resiliente caracterizado por naturaleza continua, enfoque en creación de valor en entornos de incertidumbre, priorización de flexibilidad, integración de innovación local y métricas que

reflejen sostenibilidad a largo plazo. La investigación contribuye teóricamente y prácticamente al fortalecimiento del tejido empresarial venezolano.

Palabras clave: Planificación estratégica; Emprendimiento; Resiliencia; Contexto venezolano.

ABSTRACT

The research analyzes strategic planning as a determining factor for the sustainability of Venezuelan enterprises in a context of economic crisis, international sanctions, and high uncertainty. Through a qualitative hermeneutic approach and documentary review, six fundamental categories are examined: market analysis, competitive strategy, objective setting, resource allocation, risk management, and performance metrics. Findings reveal that 91% of enterprises arise from necessity and only 30% survive beyond three years of operation. Strategic adaptability is identified as a critical imperative, requiring contextualized tools that incorporate hyperinflationary dynamics, exchange restrictions, and regulatory instability. The

conclusions propose a resilient strategic planning model characterized by continuous nature, focus on value creation in uncertain environments, prioritization of flexibility, integration of local innovation, and metrics reflecting long-term sustainability. The research contributes theoretically and practically to strengthening the Venezuelan business fabric.

Keywords: Strategic planning; Entrepreneurship; Resilience; Venezuelan context.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un proceso clave que ayuda a los emprendedores a definir metas, asignar recursos y adaptarse a entornos cambiantes para garantizar la sostenibilidad del negocio. En el caso venezolano, marcado por la incertidumbre, esta herramienta permite superar adversidades y construir modelos resilientes e innovadores. Más que una simple visión, implica una hoja de ruta que integra las necesidades del cliente, el mercado y las capacidades internas para tomar decisiones alineadas con los objetivos del negocio, contribuyendo así al desarrollo económico del país.

El emprendimiento se define como un fenómeno multidimensional que implica la identificación, evaluación y explotación de oportunidades para la creación de valor en condiciones de incertidumbre y con recursos limitados. Constituye un proceso complejo que trasciende la mera creación de empresas, involucrando elementos innovadores, estratégicos y adaptativos que contribuyen al desarrollo económico, social y cultural.

En Venezuela, los emprendimientos han crecido aceleradamente debido a la crisis económica y social, producto de sanciones internacionales implementadas desde 2017, crisis que se agudizó con la pandemia del COVID-19 en 2020, una situación que ha generado el surgimiento de emprendedores en diversas áreas como

alternativa para reinventar la forma de hacer negocios. A partir de la revisión documental, se delimitaron seis categorías que respaldan los componentes de la Planificación Estratégica en el Emprendimiento: (1) análisis de mercado, (2) estrategia competitiva, (3) establecimiento de objetivos, (4) asignación de recursos incluyendo formalidades legales y tributarias, (5) gestión de riesgos, y (6) métricas de rendimiento.

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La investigación surge de la observación sistemática de la realidad de la Planificación Estratégica en los Emprendimientos Venezolanos, planteando la interrogante: ¿cómo influye la Planificación Estratégica en la sostenibilidad de los Emprendimientos Venezolanos, considerando las particularidades del entorno socioeconómico actual?

Objetivo General

Analizar cómo influye la Planificación Estratégica en la sostenibilidad de los Emprendimientos Venezolanos, considerando las particularidades del entorno socioeconómico actual.

Objetivos Específicos

1. Resumir las herramientas de planificación estratégica utilizables por emprendimientos venezolanos.
2. Discutir los principales obstáculos externos e internos en la planeación estratégica de dichos emprendimientos.
3. Expresar las definiciones, cualidades y categorías que fundamenten resultados y algunas recomendaciones para mejorar la Planificación Estratégica de los Emprendimientos Venezolanos.

Justificación e Importancia

El estudio se justifica en la necesidad de comprender cómo los emprendimientos venezolanos pueden utilizar la planificación estratégica como factor de resiliencia, que apoyaría en tres niveles: académico, ofreciendo una perspectiva contextualizada en entornos complejos; práctico, proporcionando recomendaciones para mejorar procesos de planificación; y socioeconómico, fomentando el crecimiento emprendedor, la generación de empleo y la diversificación económica.

Alcances y Limitaciones

Este estudio analiza la planificación estratégica en emprendimientos venezolanos formales e informales de los sectores tecnológico, comercial y de servicios (excluyendo el agrícola por sus diferencias estructurales). Busca identificar los modelos de planificación más relevantes y su adaptabilidad al contexto nacional, considerando las particularidades culturales e institucionales del país. Entre sus limitaciones están la dificultad de acceder a información confiable debido a la sensibilidad de los datos y la informalidad de algunos emprendimientos, así como la rápida evolución del entorno socioeconómico venezolano, que exige actualización constante de los hallazgos.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Venezuela ha experimentado una contracción económica sostenida desde 2013, con una caída del PIB superior al 80% (BCV, 2021). Estudios previos (GEM, 2022) señalan que solo el 30% de los emprendimientos venezolanos superan los tres años de operación, subrayando la necesidad de analizar sus prácticas de planificación estratégica. Este estudio se basa en los resultados del Monitor Global de Emprendimiento Venezuela 2022-2023 (GEM Venezuela).

Fundamentos Teóricos

- 1. Planificación Estratégica:** Los autores fundacionales incluyen a Ansoff (1965), quien conceptualiza la planificación estratégica como proceso sistemático, y Porter (1990), con su modelo de ventajas competitivas. Los enfoques contemporáneos están representados por Wernerfelt (1984) y Barney (1991) con la visión basada en recursos, así como por Teece, Pisano y Shuen (1997) con la teoría de capacidades dinámicas.
- 2. Emprendimiento:** Las corrientes teóricas abarcan desde los fundamentos de Knight (1921) sobre la gestión de la incertidumbre, hasta los desarrollos contemporáneos de Shane y Venkataraman (2000) sobre identificación de oportunidades, Bruyat y Julien (2001) acerca de la creación de valor, y Sarasvathy (2001) con la teoría de la efectuación.
- 3. Resiliencia Organizacional:** Los principales referentes son Hamel y Välikangas (2003), quienes definen la resiliencia como capacidad de reinversión estratégica, y Fulmer (2000), quien aporta la perspectiva de la organización adaptativa inspirada en sistemas biológicos y teoría de la complejidad.

Estado del Arte

El contexto del emprendimiento en Venezuela revela que el 91% de los emprendimientos surgen por necesidad (GEM Venezuela). La tasa de actividad emprendedora aumentó de 18,6 (2022) a 27,6 por cada 100 mil habitantes (2023). Según estudio UCAB-IESA, 4,7 millones de venezolanos están emprendiendo, y estimaciones oficiales proyectan 22.000 nuevos registros para 2024.

Ecosistema de Emprendimiento

El ecosistema emprendedor se define como la interacción de aspectos políticos, sociales, económicos y culturales que permiten el desarrollo emprendedor (UNL, 2025). Autores destacados incluyen a Isenberg (2010, 2011), Brown y Mason (2017), Stam (2015), Vernis (2017) y Navarro (2018). Para la investigadora, el aspecto tributario constituye parte esencial de este ecosistema.

Formalización del Emprendimiento

Esta investigación está mediada por la Teoría de Schumpeter (Quevedo, 2019), que concibe el emprendimiento como factor de desarrollo económico. Otros autores relevantes son Freire (2004, 2016), Knight (1921/1947), Drucker (1985), Cantillon (1755/2010) y Marshall (1890/2013). En materia fiscal, se consideran los aportes de Keynes (1936), Samuelson (1948) y Ros Bosch (2012). En el área financiera, se incorporan los trabajos de Bodie y Merton (2000), Ferrel y Hirt (2016), Lintner (1965), Myers (1984) y Majluf y Myers (1984).

Teorías y Modelos por Categoría de Estudio

El marco teórico se fundamenta en las siguientes teorías y modelos por categoría:

- 1. Análisis de mercado:** Segmentación de mercado (Kotler & Keller, 2016); teoría de demanda y oferta (Mankiw, 2020).
- 2. Estrategia competitiva:** Modelo de cinco fuerzas y estrategias genéricas (Porter, 1980).
- 3. Establecimiento de objetivos:** Modelo SMART (Doran, 1981); teoría de metas (Locke & Latham, 1990, 2002).
- 4. Asignación de recursos:** Teoría del capital humano (Becker, 1993); teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

5. Gestión de riesgos: Teoría de la incertidumbre (Knight, 1921); modelo de gestión de crisis (Mitroff & Pearson, 1993).

6. Métricas de rendimiento: Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992, 1996); teoría de eficiencia organizacional (Farell, 1957; Charnes, Cooper & Rhodes, 1978).

Bases Legales

El emprendimiento debe registrarse en la Plataforma Emprender Juntos y tramitar el RIF Jurídico en el SENIAT. Se requieren inscripciones en IVSS, FAOV, RNET, INCES, RUPDAE y licencias municipales. La Providencia SNAT/2011/0071 regula el proceso de facturación. La Ley de Reforma para el Fomento y Desarrollo de Nuevos Emprendimientos (2024) establece que la inscripción tiene vigencia de tres años, pero no exime del pago de tributos. El Código de Comercio (1955) exige un sistema de contabilidad con libros obligatorios (Compras IVA, Ventas IVA, Inventarios). Las declaraciones tributarias incluyen IVA, ISLR, contribuciones sociales y municipales.

Cuadro N° 1. Inscripciones en entes del Estado

Descripción
IVSS (Instituto Venezolano de los Seguros Sociales /Sistema TIUNA)
BANAVIH: FAOV (Fondo de Ahorro Obligatorio de Vivienda)
MPPPST: RNET (Registro Nacional de Entidades de Trabajo) Sistema (SIGLA)
INCES (Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista)
RUPDAE (Registro Único de Personas que Desarrollan Actividades Económicas)
Licencias de la Alcaldía de su municipio antes de comenzar actividades económicas

Fuente: Elaboración Propia

MARCO METODOLÓGICO

Metodología

La metodología es de carácter cualitativo, empleando observación del investigador y revisión documental profunda. Se adopta el enfoque hermenéutico-interpretativo, tomando como referente a Dilthey (1833-1911) y su concepto de "círculo hermenéutico". todo, aumentando la comprensión en cada movimiento.

Las categorías apriorísticas identificadas son: investigación y análisis, establecimiento de metas, desarrollo de modelo de negocio, estrategia competitiva, asignación de recursos para formalizarlo legalmente, inversión en equipos de computación, sistema homologado por el Sistema Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria SENIAT para facturación y el pago de los tributos, evaluación de riesgos, seguimiento y adaptación, y proceso continuo de planificación estratégica.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Desarrollo del Estado del Arte

De la revisión documental surgen seis categorías basadas en la observación de la realidad emprendedora venezolana:

1. Análisis de mercado: Comprensión fundamental del mercado para adaptar productos y servicios.
2. Estrategia competitiva: La diferenciación como clave para destacar en mercados saturados.
3. Establecimiento de objetivos: Metas claras y mensurables que proporcionan dirección estratégica.
4. Asignación de recursos: Uso eficiente de recursos limitados como determinante del éxito.

5. Gestión de riesgos: Anticipación y mitigación de riesgos en entornos volátiles.
6. Métricas de rendimiento: Seguimiento sistemático para garantizar la adherencia al plan.

RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Desde la perspectiva hermenéutica de Dilthey, se interpreta que la planificación estratégica en los emprendimientos venezolanos es crucial y debe ser promovida por profesionales capacitados. Las categorías analizadas fundamentan lo siguiente:

1. **La Adaptabilidad Estratégica como Imperativo:** En el contexto venezolano, la planificación estratégica tradicional con horizontes fijos resulta limitada. La adaptabilidad estratégica —monitoreo continuo del entorno, reevaluación de estrategias y ajustes ágiles— emerge como factor crítico de supervivencia, concibiendo la planificación como proceso dinámico y continuo.
2. **Herramientas de Planificación Estratégica Contextualizadas:** La efectividad de las herramientas de planificación depende de su adaptación a las particularidades del entorno venezolano. Herramientas como el análisis FODA deben incorporar dinámicas hiperinflacionarias, restricciones de acceso a divisas, inestabilidad regulatoria y migración de talento.
3. **Interconexión de Obstáculos Internos y Externos:** Existe profunda interdependencia entre obstáculos internos y externos. La dificultad de acceso a financiamiento externo puede exacerbar la falta de inversión en talento y tecnología, limitando la planificación a largo plazo.
4. **Cualidades Fundamentales para la Sostenibilidad:** Las categorías identificadas

se consolidan en un marco conceptual que enfatiza cualidades como innovación disruptiva, construcción de redes de colaboración local, gestión eficiente de recursos escasos, adaptabilidad cultural y orientación a la creación de valor social.

5. **Impacto Diferencial de las Categorías:** El análisis revela que: (a) un análisis de mercado profundo es fundamental para definir una estrategia competitiva viable; (b) la gestión de riesgos adquiere dimensión crítica ante la incertidumbre macroeconómica; y (c) las métricas de rendimiento deben reflejar no solo crecimiento económico, sino también resiliencia e impacto social.
6. **Hacia un Modelo de Planificación Estratégica Resiliente:** Se propone un modelo caracterizado por naturaleza continua, enfoque en creación de valor en entornos de alta incertidumbre, priorización de adaptabilidad, integración de innovación y colaboración local, y métricas de sostenibilidad a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Banco Central de Venezuela. (2021). *Informe económico anual*. BCV.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3ª ed.). University of Chicago Press.
- Bodie, Z., & Merton, R. C. (2000). *Finance*. Prentice Hall.
- Brown, R., & Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: A critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, *49*(1), 11-30.
- Bruyat, C., & Julien, P. A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, *16*(2), 165-180.
- Cantillon, R. (2010). *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*. Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 1755).
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, *2*(6), 429-444.
- Código de Comercio de Venezuela. (1955). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N° 475 Extraordinario.
- Dilthey, W. (1833-1911). *Obras completas*.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, *70*(11), 35-36.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General)*, *120*(3), 253-281.
- Ferrel, O. C., & Hirt, G. A. (2016). *Business: A changing world* (10ª ed.). McGraw-Hill.
- Freire, A. (2004). *Pasión por emprender: De la idea a la cruda realidad*. Editorial Norma.
- Freire, A. (2016). *Emprendimiento: Guía para emprendedores de América Latina*. Editorial Sudamericana.

Fulmer, W. E. (2000). *Shaping the adaptive organization: Landscapes, learning, and leadership in volatile times*. AMACOM.

Global Entrepreneurship Monitor. (2022). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 global report*. GEM Consortium.

Global Entrepreneurship Monitor Venezuela. (2023). *Reporte anual sobre emprendimiento en Venezuela 2022-2023*. UCAB-IESA.

Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, *81*(9), 52-63.

Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, *88*(6), 40-50.

Isenberg, D. J. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship*. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, *70*(1), 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Keynes, J. M. (1936). *The general theory of employment, interest and money*. Macmillan.

Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15^a ed.). Pearson Education.

Ley para el Fomento y Desarrollo de Nuevos Emprendimientos. (2024). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6.842 (Extraordinario), Septiembre 16, 2024.

Lintner, J. (1965). The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stock portfolios and capital budgets. *The Review of Economics and Statistics*, *47*(1), 13-37.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57*(9), 705-717.

Majluf, N. S., & Myers, S. C. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, *13*(2), 187-221.

Mankiw, N. G. (2020). *Principles of economics* (9^a ed.). Cengage Learning.

Marshall, A. (2013). *Principles of economics* (8^a ed.). Palgrave Macmillan. (Trabajo original publicado en 1890).

Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1993). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. Jossey-Bass.

Myers, S. C. (1984). The capital structure puzzle. *The Journal of Finance*, *39*(3), 574-592.

Navarro, L. (2018). *Ecosistemas de emprendimiento: Elementos y dinámicas*. Editorial Académica Española.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

Providencia Administrativa N° SNAT/2011/0071. (2011). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* 39.795, Noviembre 8, 2011.

Quevedo, L. (2019). La teoría del emprendimiento de Schumpeter: Vigencia y aplicaciones contemporáneas. *Revista Venezolana de Gerencia*, *24*(87), 712-728.

Ros Bosch, J. (2012). *La economía mexicana: Un análisis macroeconómico*. Fondo de Cultura Económica.

Samuelson, P. A. (1948). *Economics: An introductory analysis*. McGraw-Hill.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, *26*(2), 243-263.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, *25*(1), 217-226.

Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: *A sympathetic critique*. *European Planning Studies*, *23*(9), 1759-1769.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533.

Universidad Nacional del Litoral. (2025). *Ecosistemas de emprendimiento: Conceptos y aplicaciones*. Editorial UNL.

Vernis, A. (2017). *La evolución de los ecosistemas emprendedores*. Editorial UOC.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171-180.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES Y LIDERAZGO PARA LA SOSTENIBILIDAD Y ÉXITO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES



Romina Alejandra Alterio Rivero

Licenciada en Bioanálisis Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Especialista en Gerencia en Salud, Universidad Yacambú. Magíster Scientiarum en Gerencia Pública Universidad Nororiental Privada «Gran Mariscal de Ayacucho». Trabajos de grado orientado a la gestión gerencial en los Laboratorios Clínicos privados y del sector público. Doctoranda en Ciencias Gerenciales en la Universidad Latinoamericana y del Caribe.

RESUMEN

El presente estudio se centra en el desarrollo de competencias gerenciales y estilos de liderazgo como factores clave para la sostenibilidad y éxito de las empresas familiares venezolanas, tomando como casos de análisis a MADESA y FERCAR. La investigación parte de la relevancia de las PYMES en el tejido empresarial nacional y su vinculación con el objetivo de desarrollo sostenible número 8 de la Agenda 2030, que promueve el crecimiento económico sostenido y el trabajo decente. Asimismo, se fundamenta en el artículo 308 de la Constitución venezolana, que reconoce la importancia de las empresas familiares en el desarrollo económico y social del país. La metodología empleada es de enfoque cuantitativo, bajo el método de estudio de caso, lo que permite medir y evidenciar las competencias gerenciales y estilos de liderazgo presentes en las organizaciones analizadas. Se diseñó un instrumento de encuesta con indicadores relacionados con gestión del cambio organizacional, toma de decisiones, estilos de liderazgo y sostenibilidad, aplicado al talento humano y gerentes de ambas empresas. Los

hallazgos revelan debilidades en la planificación estratégica, ausencia de innovación en procesos y limitaciones en el acceso a financiamiento, lo que afecta la capacidad de adaptación frente a un entorno económico adverso. Sin embargo, se identifican fortalezas en la cohesión familiar, la resiliencia organizacional y la disposición del talento humano para mejorar sus competencias. El aporte principal de la investigación radica en proponer estrategias de fortalecimiento gerencial y liderazgo transformacional orientadas a la sostenibilidad, la responsabilidad social y la competitividad.

Palabras Claves: Competencias gerenciales, liderazgo transformacional, empresas familiares, PYMES.

Abstract

This study focuses on the development of managerial competencies and leadership styles as key factors for the sustainability and success of Venezuelan family businesses, specifically MADESA and FERCAR. The research highlights the relevance of small and medium-sized enterprises (SMEs) within the national economic

fabric and their alignment with Sustainable Development Goal number 8 of the 2030 Agenda, which promotes sustained economic growth and decent work. It also draws on Article 308 of the Venezuelan Constitution, which recognizes the importance of family businesses in national development. The methodology applied is quantitative, using the case study method to measure and analyze managerial competencies and leadership styles in the organizations under study. A survey instrument was designed with indicators related to organizational change management, decision-making, leadership styles, and sustainability, administered to managers and employees of both companies. Findings reveal weaknesses in strategic planning, limited innovation in processes, and restricted access to financing, which hinders adaptability in adverse economic contexts. However, strengths were identified in family cohesion, organizational resilience, and the willingness of human talent to improve their competencies. The main contribution of this research lies in proposing managerial strengthening strategies and transformational leadership practices aimed at sustainability, social responsibility, and competitiveness.

Keywords: Managerial competencies, Transformational leadership, Family businesses, SMEs

INTRODUCCIÓN

El objetivo número 8 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por las Naciones Unidas en la Agenda 2030, se llama: «Trabajo Decente y Crecimiento Económico, el cual debe promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Por tanto, el fin de una gestión en los cambios organizacionales de las PYMES contribuirá al desarrollo sostenible mundial y las empresas que lo apliquen se incluirán a la tendencia de muchas

organizaciones, en cuanto al crecimiento económico con respeto en el medio ambiente y el trabajador. En Venezuela, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) contempla las PYMES y empresas familiares en el artículo 308 citando textualmente lo siguiente:

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno (p. 81).

Por consiguiente, el Estado venezolano contempla generar condiciones económicas, políticas y sociales favorables para las empresas familiares por su invaluable importancia en el desarrollo del país y la generación de empleos sin distinción de edad, clase social, religión y pensamiento. Por tanto, se enfatiza que todo lo que fortalezca estos aspectos mencionados en el artículo 308 de la CRBV es de interés nacional y local.

Ramírez et al. (2002) plantean que hay un bajo número de PYMES en Cumaná, y en el estado Sucre, lo que aumenta la tasa de desempleo y aumenta el nivel de pobreza, sin embargo, a pesar de las debilidades como sector constituiría un gran potencial para el desarrollo regional si se aumentara su número en la localidad.

En este contexto, Madera y Derivados San Antonio, C.A (MADESA) y Ferretería El Carpintero, C.A (FERCAR) son empresas tipo compañía anónima, consideradas PYMES ya que la primera cuenta con 15 trabajadores y la segunda apenas 2. Estas organizaciones son

especializadas en el ramo de la carpintería a través de la venta de madera y derivados, y material ferretero afín a esta área. Se ubican en Cumaná, estado Sucre. La primera fue creada en el año 1994 y la segunda en el año 1997. A su vez es denominado una empresa familiar por ser el sueño de unos inmigrantes italianos con conocimiento en la ebanistería.

La problemática suscitada en esta empresa familiar es la ausencia de estrategias gerenciales adaptadas a cambios económicos, políticos y sociales, por lo que se hace imprescindible una mejor gestión de los cambios organizacionales para su crecimiento económico sostenible, ya sea cambios internos por la competitividad de otras empresas locales del mismo ramo, la atención al cliente ya que se hace necesario las ventas para el sostén y pago de gastos operativos, que surgen sin previa notificación como el caso de nuevos impuestos nacionales, y la tasa cambiaria como agente externo. Además, manejarse en ausencia de créditos bancarios a los que se pueda acceder para ayudar a la inversión de estas organizaciones. El gerente y el talento humano deben desarrollar las competencias gerenciales y liderazgo para la sostenibilidad y éxito de las empresas familiares, partiendo de estas premisas, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las competencias gerenciales para la gestión del cambio organizacional de FERCAR y MADESA para la sustentabilidad y éxito de empresas familiares?

¿Cuál es el tipo de liderazgo en el gerente de FERCAR y MADESA para la sustentabilidad y éxito de empresas familiares?

¿Qué conocimiento posee el talento humano sobre competencias gerenciales y liderazgo para las empresas familiares?

¿Cuáles estrategias se desarrollarán para las competencias gerenciales y liderazgo para la sostenibilidad y éxito de las empresas familiares?

El propósito de esta investigación estará

articulado, a los siguientes objetivos general y específicos:

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Desarrollar competencias gerenciales y liderazgo para sostenibilidad y éxito de las empresas familiares MADESA y FERCAR

Objetivos Específicos

1. Comprender las competencias gerenciales para la gestión del cambio organizacional de FERCAR Y MADESA para la sustentabilidad y éxito de empresas familiares.
2. Determinar el tipo de liderazgo gerencial de FERCAR Y MADESA para la sustentabilidad y éxito de empresas familiares.
3. Indagar el conocimiento del talento humano sobre competencias gerenciales y liderazgo de las empresas familiares
4. Elaborar estrategias para las competencias gerenciales y liderazgo de las empresas familiares para la sustentabilidad y éxito.

DESARROLLO

Gestión Organizacional

Desde el fundamento teórico que sustenta esta investigación, la Gestión Organizacional, Benítez, Mérida y Portilla (2024), plantea que ésta se enmarca en distintas teorías que sustentan su estructura, modelo base, funciones y características. En atención a esto, las PYMES deben adoptar una gestión organizacional que aborden la planificación como un proceso interno y previo a otras actividades inherentes a la gestión organizacional de una manera convencional, considerando la planificación como una visión a largo plazo que facilita la toma de

decisiones y favorece la evolución de la empresa. Además, el control cumple una labor de suma importancia, ya que por ser estas organizaciones en su mayoría empresas que cuenta con pocos recursos, sean humanos, financieros o económicos, es imprescindible un control de estos medios para evitar un quiebre inminente a causa de alguna falla.

En lo concerniente al aprovechamiento del talento humano en la gestión organizacional, es necesario destacar las capacidades de los empleados para lograr óptimos resultados, ya que, alcanzando un entorno adecuado, es más fácil reforzar la producción mediante la participación del recurso humano de acuerdo a una buena orientación y beneficio de dichas facultades (Benítez, Mérida y Portilla, 2024).

Crecimiento Económico y Sostenible

Naciones Unidas (2026), plantea que el «Horizonte sostenible» o Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, representa un compromiso internacional, que se articula en 17 ODS y 169 metas, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta la lucha contra el cambio climático, la promoción de la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de ciudades más sostenibles e inclusivas. El desarrollo mundial debe ser sostenible, y debe aunar los esfuerzos de los gobiernos, las empresas y la sociedad civil a través de un modelo de desarrollo basado en tres pilares: 1. Desarrollo Económico: Crecimiento sostenible y generación de empleo. 2. Desarrollo Social: Inclusión, equidad y acceso a oportunidades. 3. Protección del Medio Ambiente: Uso responsable de los recursos y reducción del impacto ambiental.

Las empresas familiares deben integrar los ODS en su estrategia empresarial no solo para poder cumplir con las metas establecidas en la AGENDA 2030, sino porque hacerlo supone una

gran oportunidad para encaminar la actividad empresarial con los retos en materia ambiental, económica y social. Las empresas deben realizar la integración de la sostenibilidad en el gobierno corporativo de las empresas, la estrategia, los objetivos, la tecnología, la capacidad de gestión de datos y la retribución, entre otros aspectos.

Empresa Familiar

Las empresas familiares están conformadas principalmente por talento de sus propios miembros, lo cual repercute en su desempeño. La familia no solo aporta sus valores, sino comportamientos en sus propios integrantes, esto es denominado cultura familiar. Las características más comunes son dirigidas por sus dueños, sufren concentración y generan interferencia de índole familiar en toma de decisiones, siendo un obstáculo para la gestión financiera y comercial, los éxitos o fracasos afectan a la familia. Por su tamaño, la mayoría son consideradas PYMES, son más flexibles a los cambios del entorno, pero presentan dificultados con frecuencia de anticipación (Molina et al., 2016).

FERCAR y MADESA son consideradas empresas familiares, ya que sus fundadores fueron inmigrantes italianos que construyeron bajo sus propias reglas y su conocimiento, iniciando con ebanistería y luego, se dedicaron a la comercialización de productos de madera y sus derivados, sin conocimiento administrativo universitario, solo con lo obtenido en la praxis de la construcción.

Modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos fue creado para explicar las empresas familiares, planteado por Davis y Tagiuri (1982) citado por Santoro (2006), el cual crea tres subsistemas que conforman las empresas familiares: la propiedad (accionistas de la empresa), la familia (lazos familiares) y los

propietarios (funciones desempeñadas por cada miembro de la familia). Con este modelo se logra visualizar a los miembros de la organización, sean familia o no, los problemas que en ella se presentan y los subsistemas generados por sus percepciones.

Pequeña y Mediana Industria (PYMES)

Las empresas familiares han existido desde el inicio del comercio y la economía. En su inicio estas empresas eran pequeñas, actualmente se encuentra en el rango de PyME, Las mismas están constituidas por menos de 100 trabajadores, y son caracterizadas por su flexibilidad organizacional, la cual les permite detectar y adaptarse a los requerimientos del entorno, pues tal como señala Rosales (2002) citado por Fernández (2008), la sencillez del modelo organizativo de la PYMES le puede facilitar el desarrollo de una ventaja competitiva, ya que le permite construir eficientemente el tipo de flexibilidad más adecuada para su estrategia.

Para el año 1999, las PYMES en Venezuela aportaron más del 13% del Producto Interno Bruto (PIB), muy parecido a nivel latinoamericano en un 14,17%. Respecto, al sector privado, las PYMES generaron un 77% de los empleos (Fundes Venezuela, 1999 citado por Gadea. 2003).

Las PYMES venezolanas deben considerar en el diseño de sus estrategias los cambios generados en su entorno económico, político, social, tecnológico y cultural, respondiendo con rapidez y agilidad a los requerimientos demandados e incorporando dentro de sus objetivos el desarrollo social, proyectando sus beneficios hacia las localidades donde se encuentran inmersas y la responsabilidad ambiental atendiendo a la protección del ambiente, desde una perspectiva que equilibre el desarrollo económico con el social y la competitividad con la sustentabilidad (Fernández, 2008).

Liderazgo

Según Díaz et al., 2024, las teorías que sostiene el liderazgo son la teoría del gran hombre, el cual resalta las capacidades innatas del ser humano para influir en los demás para el logro de las metas. La teoría de los rasgos, el cual consiste en que las personas poseen rasgos particulares que inciden en el comportamiento de otros, por tanto, influyen en los resultados de las organizaciones. La teoría del comportamiento, donde el liderazgo es visto holísticamente, e incluye el impacto del líder en la organización, por lo que el entorno se convierte en las potenciales de ese líder y se visualiza la influencia en sus seguidores. La teoría de la contingencia por su parte, se caracteriza por el liderazgo, seguidores y la situación que lo genera. Por último, la teoría de las relaciones donde nace el liderazgo transformacional y transaccional, donde el liderazgo se consolida con compromiso y lealtad de sus seguidores.

Competencias Gerenciales

De acuerdo a Camacaro (2017) las competencias gerenciales en las organizaciones estudian: El desarrollo de las personas, entendida como la capacidad de incrementar los niveles de conocimiento y experticia de los trabajadores mediante la formación, motivación y el crecimiento individual. La segunda la dirección de personas definida como la capacidad lograr eficientemente los objetivos desempeñando sus actividades laborales mediante el trabajo en equipo. La orientación a los resultados que no es más que el desarrollo de un pensamiento estratégico, innovando y aportando ideas que garanticen el crecimiento y sostenibilidad organizacional.

Robert Katz (1955) fue pionero al definir las habilidades gerenciales clave (técnicas, humanas y conceptuales). El concepto de competencia laboral se consolidó con David McClelland

(1970s-80s), quien introdujo la idea de atributos (conocimientos, habilidades, actitudes) para un desempeño superior, y Spencer y Spencer (1993) formalizaron modelos detallados, influenciados por la necesidad de formar mano de obra eficiente tras la Revolución Industrial.

MARCO METODOLÓGICO

La elección de la metodología cuantitativa responde a la necesidad de medir y evidenciar las competencias gerenciales y estilos de liderazgo, mientras que el enfoque situado permite interpretar los resultados en función de las condiciones específicas de las PYMES familiares en Cumaná. La articulación entre ontología y epistemología se expresa en el uso del método de estudio de caso, que permite abordar la realidad organizacional desde su singularidad, pero con potencial explicativo más amplio. El trabajo estaría orientado hacia la Gestión de

Cambios Organizacionales de las empresas familiares para el éxito sostenible. Caso: FERCAR y MADESA, cuyas aristas sería la visión del cliente, visión de la gerencia y crear estrategias a las fluctuaciones encontradas.

En este orden de ideas como menciona Monje (2011), el estudio de caso es exclusivo de un solo caso o pocos casos, en las mismas condiciones para determinar los problemas del mismo. A su vez, el estudio de caso, busca ampliar el conocimiento sobre la práctica que lleva a cabo una persona (un gerente, un emprendedor, un creador de políticas públicas, etc.) o grupo de personas (un equipo, una empresa familiar, etc.), generalmente al enfrentar una situación o problema que necesita ser clarificado. En este orden de ideas, se pretende indagar en el gerente y su relación con el entorno y decisiones basados en las fluctuaciones económicas que ha existido en Venezuela.

Operacionalización de las Variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Posibles Ítems (para encuesta)
Competencias Gerenciales	Gestión del Cambio Organizacional	Capacidad de adaptación Comunicación efectiva Innovación en procesos	- Evalúe su capacidad para adaptarse a cambios organizacionales. - ¿Qué tan efectiva considera su comunicación con el equipo?
	Toma de decisiones	Uso de información Análisis de riesgos Participación del equipo	- ¿Con qué frecuencia utiliza datos objetivos para decidir? - ¿Evalúa riesgos antes de implementar cambios? - ¿Incluye al equipo en la toma de decisiones?
Liderazgo Gerencial	Estilo de liderazgo	Transformacional Transaccional Participativo	- ¿Se considera un líder que inspira y motiva? - ¿Premia el cumplimiento de metas? - ¿Fomenta la participación en decisiones estratégicas?
	Impacto en sostenibilidad	Orientación a largo plazo Responsabilidad social Desarrollo del talento	- ¿Promueve prácticas sostenibles en la empresa? - ¿Considera la responsabilidad social en sus decisiones? - ¿Invierte en formación del talento humano?
Conocimiento del Talento Humano	Percepción sobre competencias y liderazgo	Nivel de conocimiento Reconocimiento de estilos Valoración de prácticas	- ¿Conoce las competencias gerenciales que se aplican en la empresa? - ¿Identifica el estilo de liderazgo de sus gerentes? - ¿Valora las prácticas de liderazgo actuales?
Estrategias de Fortalecimiento	Planificación estratégica	Definición de objetivos Implementación de programas Evaluación de resultados	- ¿La empresa cuenta con estrategias claras de liderazgo? - ¿Se implementan programas de capacitación? - ¿Se evalúan periódicamente los resultados de las estrategias?

Fuente: Elaboración propia

Técnica de Recolección de Datos

La encuesta para la obtención de datos primarios, según Arias, (2012) la encuesta suministra la opinión de los encuestados sobre un tema en específico, pero debe ser realizada en un mismo

período de tiempo, ya que las opiniones varían. Las encuestas tipo Likert con opciones de respuesta del 1 al 5. Se realizó a los gerentes de MADESA y FERCAR y sus empleados, siendo un total de 30 encuestados, esto con el fin de evaluar los objetivos que persigue el presente trabajo.

Validación y Confiabilidad del Instrumento

Aspecto	Tipo de Validación	Procedimiento	Evidencia esperada
Validez de contenido	Juicio de expertos	Revisión del cuestionario por 3–5 especialistas en gerencia, liderazgo y metodología	Informe con sugerencias y ajustes; índice de concordancia
Validez de constructo	Análisis factorial exploratorio	Aplicación piloto del cuestionario a una muestra pequeña de gerentes (10–15)	Identificación de agrupaciones de ítems coherentes con las dimensiones teóricas
Validez de criterio	Correlación con variables externas	Comparar resultados de la encuesta con indicadores de desempeño organizacional	Evidencia de relación positiva entre competencias/liderazgo y éxito empresarial
Confiabilidad interna	Alfa de Cronbach	Cálculo del coeficiente para cada dimensión del cuestionario	Alfa de Cronbach: 0,89 Valores ≥ 0.70 indican consistencia aceptable

Fuente: Elaboración propia

Técnica de Análisis de la Información

Por el tipo de investigación que se realizará Arias (2012) lo describe de la siguiente manera:

Cuando el objetivo es describir ciertas características de un grupo mediante la aplicación de un cuestionario, el análisis estadístico más elemental radica en la elaboración de una tabla de distribución de frecuencias absolutas y relativas o porcentajes, para luego generar un gráfico a partir de dicha tabla. (p. 136).

Una vez que se obtengan los datos se organizarán y agruparán, para posteriormente, elaborar los correspondientes cuadros que permitirán los análisis de cada reactivo. La

elaboración de gráficos se realizará para facilitar la visualización del lector en el contexto de las variables observadas.

HALLAZGOS

Competencias Gerenciales

A continuación, se plasmará los resultados obtenidos por cada variable de estudio, a través de gráficos. Las tablas de frecuencia y porcentaje correspondiente a cada pregunta, estarán detalladamente en Anexos (Tabla 1-6).

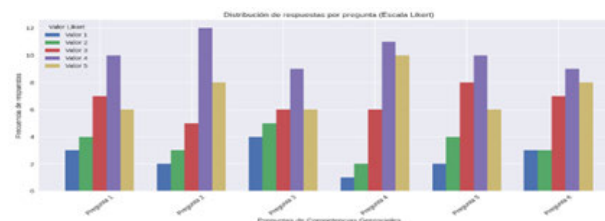


Gráfico 1. Tendencia de respuestas Variable: Competencias Gerenciales

Las competencias más fuertes: Comunicación clara y Decisiones objetivas (predominio en 4 y 5). Las áreas con margen de mejora: Innovación e Inclusión del equipo, donde aún aparecen respuestas en 2 y 3. En general, los resultados ficticios muestran un perfil gerencial positivo y orientado al cambio, con algunos aspectos que podrían reforzarse.

Liderazgo Gerencial

A continuación, se plasmará los resultados obtenidos por la presente variable de estudio, a través de gráficos. Las tablas de frecuencia y porcentaje correspondiente a cada pregunta, estarán detalladamente en Anexos (Tabla 7-12).

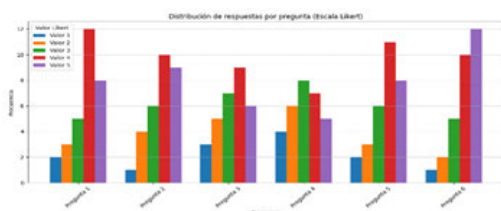


Gráfico 2. Tendencia de respuestas Variable: liderazgo Gerencial

Las fortalezas claras: motivación del equipo, reconocimiento de objetivos y formación del talento humano. Las áreas intermedias: responsabilidad social y participación estratégica, con buena tendencia, pero cierta dispersión y el área de mejora: prácticas sostenibles, donde predominan respuestas en valores medios. Las preguntas 1, 2 y 6 muestran predominio en valores altos (4 y 5), lo que refleja fortalezas en motivación, reconocimiento y formación del talento humano.

La pregunta 5 también se inclina hacia valores altos, indicando sensibilidad hacia la responsabilidad social. La pregunta 3 presenta mayor dispersión, lo que sugiere que la participación en decisiones estratégicas aún puede reforzarse.

Por último, la pregunta 4 es la más equilibrada, con respuestas distribuidas en toda la escala, lo que evidencia que las prácticas sostenibles son un área de mejora.

Conocimiento del talento humano

A continuación, se plasmará los resultados obtenidos por la presente variable de estudio, a través de gráficos. Las tablas de frecuencia y porcentaje correspondiente a cada pregunta, estarán detalladamente en Anexos (Tabla 13-15).

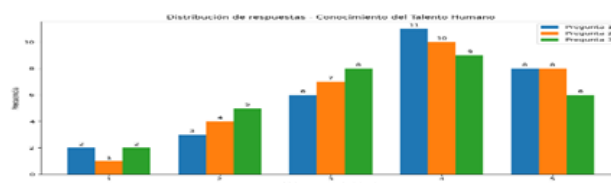


Gráfico 3. Tendencia de respuestas Variable: Conocimiento del talento humano

Las fortalezas: el talento humano reconoce las competencias gerenciales y el estilo de liderazgo (preguntas 1 y 2). El área intermedia: valoración de las prácticas de liderazgo (pregunta 3), donde aún aparecen respuestas en valores bajos y medios. En conjunto, los resultados muestran un nivel positivo de conocimiento y valoración, pero con espacio para reforzar la percepción sobre las prácticas actuales.

La pregunta 1 (El talento humano conoce las competencias gerenciales) muestra predominio en valores altos (4 y 5), lo que refleja un buen nivel de conocimiento. La pregunta 2 (El equipo identifica claramente el estilo de liderazgo) también se inclina hacia valores altos, aunque con cierta dispersión en valores medios. Por último, la pregunta 3 (El talento humano valora las prácticas de liderazgo actuales) presenta mayor variabilidad, con presencia significativa en valores medios (3), lo que indica un área de mejora.

Estrategias de Fortalecimiento

A continuación, se plasmará los resultados obtenidos por la presente variable de estudio, a través de gráficos. Las tablas de frecuencia y porcentaje correspondiente a cada pregunta, estarán detalladamente en Anexos (Tabla 16-18).

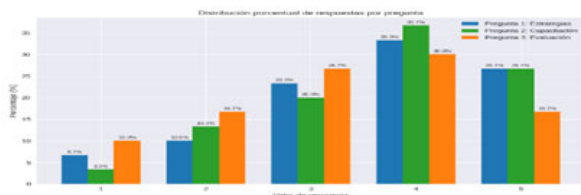


Gráfico 4. Tendencia de respuestas Variable: Estrategias de Fortalecimiento

Las fortalezas: la existencia de estrategias claras y programas de capacitación son bien valorados. El área intermedia: la evaluación periódica de resultados muestra mayor dispersión, lo que indica que es un aspecto que podría reforzarse. En conjunto, los resultados ficticios reflejan un liderazgo estructurado, pero con necesidad de mejorar la sistematicidad en la evaluación.

La pregunta 1 (La empresa cuenta con estrategias claras de liderazgo) muestra predominio en valores altos (4 y 5), lo que refleja claridad en la planificación. La pregunta 2 (Se implementan programas de capacitación en competencias gerenciales) también se inclina hacia valores altos, indicando buena percepción de la formación y la Pregunta 3 (Se evalúan periódicamente los resultados de las estrategias de liderazgo) presenta mayor dispersión, con presencia significativa en valores medios (3), lo que evidencia que la evaluación sistemática es un área de mejora.

DISCUSIÓN

La mayoría de los participantes perciben que la empresa cuenta con lineamientos definidos, lo que refleja una base sólida en la planificación gerencial. Se requieren estrategias claras de

liderazgo. Existe una valoración positiva hacia los programas de formación, lo que indica que la organización invierte en el desarrollo de sus líderes. Aunque se reconoce la existencia de evaluaciones, las respuestas muestran mayor dispersión, lo que sugiere que este proceso no es percibido como sistemático o suficientemente consistente.

Estas empresas familiares poseen como fortalezas la claridad en las estrategias de liderazgo y la implementación de programas de capacitación que fortalecen las competencias gerenciales. Como áreas de mejora se debe reforzar la evaluación periódica de las estrategias de liderazgo para garantizar retroalimentación continua y alinear los resultados de las evaluaciones con la toma de decisiones estratégicas.

Las organizaciones en estudio, reflejan un liderazgo sólido y se orienta al desarrollo del talento humano. Las competencias gerenciales y la formación del talento humano son percibidas como fortalezas claves. Sin embargo, debe mejorar en innovación, sostenibilidad y evaluación del sistema de resultados. En cuanto al liderazgo y estrategias de fortalecimiento, el talento humano posee el conocimiento del tema, lo que indica que existe alineación organizacional.

APORTES: ESTRATEGIAS EN COMPETENCIAS GERENCIALES Y LIDERAZGO PARA LA SOSTENIBILIDAD Y ÉXITO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Reforzar la innovación y sostenibilidad como ejes transversales en la gestión.

Institucionalizar sistemas de evaluación periódica con indicadores claros y retroalimentación continua.

Fortalecer la inclusión del equipo en decisiones estratégicas, promoviendo participación activa.

Integrar la capacitación con la práctica, asegurando que los programas de formación se traduzcan en mejoras visibles.

Comunicar resultados y avances para aumentar la percepción de transparencia y compromiso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benítez, L.; Mérida, E. y Portilla, Y. (2024). Abordaje de la gestión organizacional en MIPYMES. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(3), 95-105.

Disponible: <https://doi.org/10.47606/acven/ph0264>

Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela *Actualidad Contable FACES*, 20(34). Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25749951003>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela [CRBV], artículo 308, 19 de febrero de 2009 (Venezuela).

Disponible:

<https://share.google/ThBEpf7qfoTkHY33y>

Díaz, K.; Jarrín, M.; Enderica, H. y Cervantes, C. (2024). Liderazgo y Cultura Organizacional en empresas familiares. Desde una perspectiva teórica. *Cuestiones Políticas*, 42(80), 247-259. Disponible:

<https://doi.org/10.46398/cuestpol.4280.12>

Fernández, G (2008). Estrategias gerenciales en las PYMES venezolanas en el escenario del desarrollo local. Una reflexión Teórica. *Multiciencias*, 8 (2): 197-204. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/904/90480209.pdf>

Gadea, M. (2003). Factores que intervienen en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa y su impacto en la economía venezolana: 1998-2003. Disponible:

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1735.pdf>

Molina, P.; Botero, S. y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 41: 116-149.

Disponible:

<https://www.redalyc.org/journal/646/64650087006/html/>

Naciones Unidas (2026). Objetivos de Desarrollo Sostenible. [Artículo en Línea].

Disponible:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Ramírez, G.; Solórzano, L. y Rosillo, Y. (2002). Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Cumaná (Venezuela): inflación, gerencia y desarrollo *Revista Venezolana de Gerencia*, 7 (19): 390-402.

Disponible:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29001904>

Santoro, A. (2006). El liderazgo generacional de las empresas familiares y como afecta su dirección en la cultura de la organización. Trabajo de grado de maestría.

Disponible:

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ6649.pdf>

TENDENCIAS DEL LIDERAZGO CONTEMPORÁNEO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL



Félix Enrique Dávila Rivas

Licenciado en Publicidad de la Universidad Alejandro de Humboldt en 2010, magíster scientiarum, doctorante en Gerencia Estratégica de la UNESR Caracas en 2025. Diplomado en Coaching en Entornos Organizacionales del Centro Universitario para el Desarrollo de México en 2009. Doctorante en Ciencias Gerenciales de la ULAC en 2026. Diplomado en Geopolítica Petrolera en La Universidad del Zulia LUZ en 2015.
ORCID: 0009-0008-0850-0719

RESUMEN

La presente investigación tiene por objeto examinar la creciente complejidad y volatilidad del entorno organizacional moderno, que plantea desafíos críticos y exige una profunda comprensión de los factores que fomentan la resiliencia. Los resultados revelaron una correlación positiva significativa entre las prácticas de liderazgo transformacional y la resiliencia organizacional, caracterizada por la adaptabilidad y la proactividad. Este estudio analizó la relación entre experiencias de liderazgo contemporáneo publicadas por cinco autores nacionales y uno extranjero, con el desarrollo del liderazgo organizacional, los cuales, de manera general tienen amplias coincidencias. Estos hallazgos sugieren que el liderazgo contemporáneo, al fomentar la visión compartida y la capacitación, juega un papel crucial en el fortalecimiento de la capacidad de una organización para recuperarse de las disrupciones. La influencia específica de los estilos de liderazgo contemporáneo en la resiliencia organizacional, dentro de contextos turbulentos no ha sido suficientemente explorada, lo que subraya la necesidad de esta

investigación. Explorar esta tendencia permitirá optimizar las prácticas de liderazgo, mejorar la productividad de los equipos y fomentar un ambiente organizacional más resiliente y proactivo. En conclusión, la adopción y el fomento de estilos de liderazgo contemporáneo son esenciales para construir una resiliencia organizacional robusta, ofreciendo un imperativo estratégico para las entidades que navegan en un panorama global cada vez más impredecible.

Palabras clave: Liderazgo, Resiliencia, Adaptabilidad, Disrupción.

Abstract

This research examines the growing complexity and volatility of the modern organizational environment, which poses critical challenges and demands a deep understanding of the factors that foster resilience. The results revealed a significant positive correlation between transformational leadership practices and organizational resilience, characterized by adaptability and proactivity. This study analyzed the relationship between contemporary leadership experiences published by five national and one international author and organizational

leadership development, which generally show broad overlap. These findings suggest that contemporary leadership, by fostering a shared vision and empowerment, plays a crucial role in strengthening an organization's ability to recover from disruptions. The specific influence of contemporary leadership styles on organizational resilience within turbulent contexts has not been sufficiently explored, underscoring the need for this research. Exploring this trend will allow the optimization of leadership practices, improve team productivity, and foster a more resilient and proactive organizational environment. In conclusion, the adoption and fostering of contemporary leadership styles are essential for building robust organizational resilience, offering a strategic imperative for organizations navigating an increasingly unpredictable global landscape.

Descriptors: Leadership, Resilience, Adaptability, Disruption.

Introducción

La gerencia contemporánea se desenvuelve en un escenario globalizado de constantes transformaciones, el contexto venezolano tiene su particular dinamismo social, político y económico. Comprender las principales tendencias del liderazgo contemporáneo no es solo una necesidad académica, sino una imperiosa exigencia para la viabilidad de las organizaciones empresariales y el desarrollo del capital humano. La forma en que los líderes conciben y ejercen su rol incide directamente en la productividad, la moral del equipo, la innovación y la capacidad de resiliencia de las empresas frente a los desafíos.

Dentro de la literatura especializada, autores de procedencia internacional, ofrecen interesantes análisis, conclusiones y propuestas, como que el crecimiento personal es la base para influir en otros. Por otro lado, autores venezolanos reconocidos ofrecen su visión local del liderazgo

gerencial venezolano, y hablan del liderazgo transformacional, también mencionan que el crecimiento humano integral es central para el éxito organizacional. Todas estas perspectivas convergen en la necesidad de develar como se perfila el liderazgo contemporáneo en la gestión empresarial.

Realidad objeto de estudio

En las organizaciones se desarrollan competencias gerenciales que trascienden la planificación y el control, enfocándose en la innovación, la adaptabilidad y la inspiración. Por otro lado, la fuerza laboral es más diversa exigiendo un liderazgo inclusivo y adaptable. Las organizaciones que no se adapten a estas nuevas realidades corren el riesgo de perder competitividad y talento. La gestión del talento está evolucionando, reconociendo que el crecimiento humano es el motor esencial del éxito. Desafíos como la rotación de personal, la falta de compromiso y la resistencia al cambio, parecen ejercer presión por nuevos paradigmas gerenciales y de liderazgo.

Objetivo General

Analizar las principales tendencias del liderazgo contemporáneo en la gestión empresarial, de acuerdo a los autores consultados.

Propósitos Específicos:

1. Identificar las características más resaltantes de los gerentes, según lo identificado por los autores consultados.
2. Analizar las características gerenciales identificadas por los autores consultados en función de los estilos de liderazgo ejercidos por los gerentes.

Fundamentación Teórica Conceptual

La presente investigación se fundamentó en una revisión exhaustiva de literatura especializada, tomando como base obras clave en el estudio del

liderazgo y la gerencia. Se basa en que la identificación de estas tendencias puede proporcionar herramientas valiosas para gerentes, directivos y profesionales. Comprender los estilos y competencias más efectivas, facilitará optimizar sus prácticas de liderazgo, mejorar la productividad de sus equipos y fomentar un ambiente organizacional más resiliente y proactivo. Los hallazgos de este estudio pueden servir como base para el diseño de programas de capacitación y desarrollo gerencial adaptados a las particularidades del entorno venezolano.

Orientación Y Postura Epistemológica Y Metodológica

La presente investigación adopta una postura epistemológica interpretativa, reconociendo que la realidad organizacional y el fenómeno del liderazgo son construcciones sociales complejas, sujetas a múltiples interpretaciones y significados. Se busca comprender las percepciones, experiencias y dinámicas que subyacen a las tendencias y modelos actuales. Esta postura implica una aproximación cualitativa, donde la riqueza de los datos y la profundidad del análisis son prioritarias. El estudio es un diseño de investigación cualitativa, mediante la revisión bibliográfica sistemática y un análisis de contenido temático.

Revisión Bibliográfica Sistemática: Se realizó una búsqueda exhaustiva de la literatura relevante en base a las referencias bibliográficas provistas, utilizando palabras clave como "tendencias gerencia organizacional", "modelos de liderazgo", "liderazgo transformacional", "liderazgo 5.0", "agilidad organizacional", "gestión del talento" y "cultura organizacional". Los criterios de inclusión se centran en libros académicos de los últimos quince años.

Análisis de Contenido Temático: Una vez recopilada la literatura, se procedió al análisis de contenido cualitativo para identificar los temas

recurrentes, las categorías emergentes y las relaciones entre los diferentes conceptos y modelos. Esto permitió sintetizar las principales tendencias y características de los modelos de gerencia y liderazgo, así como sus implicaciones prácticas y teóricas. Se buscó identificar patrones, contradicciones y áreas de consenso entre los autores. La validez de la investigación se asegura mediante la triangulación de fuentes bibliográficas y la rigurosidad en el proceso de análisis de contenido. La confiabilidad se fortalece a través de la transparencia en la descripción del proceso metodológico, permitiendo la replicabilidad del estudio.

Resultados

Características Gerenciales según Maxwell (2001)

Maxwell (2001) subraya que el crecimiento personal es el pilar fundamental para cualquier gerente que aspire a influir positivamente en otros. Esta idea se entrelaza directamente con diversos estilos de liderazgo, como el carismático, transformacional, visionario y generacional, ya que todos ellos demandan un líder que ha invertido en su propio desarrollo para inspirar y guiar a otros eficazmente.

Características gerenciales destacadas por John Maxwell:

1. Enfoque en el Crecimiento Personal Continuo

Maxwell (2001) argumenta que un gerente efectivo debe estar comprometido con su propio crecimiento personal. Desarrollar destrezas de autoconocimiento profundo, desarrollo de habilidades blandas, aprendiendo de las experiencias. "Si desea ver el cambio en su organización, en su equipo o en su familia, primero debe convertirse en la persona que quiere que sean los demás." (Maxwell, 2001, p. 19). Esto le permitirá influir en otros. El gerente debe invertir en sí mismo para inspirar a otros a crecer.

2. Liderazgo de Servicio y Ejemplo

Maxwell (2001) enfatiza que la influencia genuina emana de un liderazgo de servicio por el bienestar y el desarrollo del equipo. Se expresa en la integridad y respeto a los valores en su comportamiento y gestión diaria; mediante la pasión, dedicación y compromiso que motiva al equipo con su ejemplo. A esto Maxwell (2001) le agrega, la empatía y la escucha activa, mostrando interés sincero en las preocupaciones y aspiraciones de su equipo. "La verdadera prueba del liderazgo no es cuántas personas sirven al líder, sino a cuántas personas sirve el líder." (Maxwell, 2001, p.74).

3. Habilidad para Construir Relaciones Sólidas

Maxwell (2001) sostiene que la influencia se construye sobre la base de relaciones fuertes y significativas, mediante una comunicación efectiva adaptada a diferentes audiencias y situaciones; la identificación del potencial de sus colaboradores y motivarlos a crecer y asumir nuevas responsabilidades, al igual que promover ambientes colaborativos y auspiciar el trabajo en equipo.

Características Gerenciales según Rivera (2014)

Rivera (2014) profundiza en las características y competencias gerenciales que son cruciales para el liderazgo transformacional. Para él, son los pilares que los gerentes utilizan para edificar una influencia duradera y significativa en sus equipos y organizaciones. Los cuatro elementos clave del liderazgo transformacional según Rivera (2014).

1. Influencia Idealizada (Carisma)

A menudo asociada con el carisma, es fundamental para un gerente que busca liderar de forma transformacional. Se manifiesta siendo un modelo a seguir, digno de respeto, admiración y

confianza por parte de sus colaboradores.

Así Rivera (2014) caracteriza al líder carismático «Es un estilo de personalidad en el que prevalece la orientación a los resultados. Son impacientes...resulta difícil comunicarse con ellos... son personas eficientes... Su modo de hablar es muy rápido...tienden a ser muy directos en sus órdenes e instrucciones...Están orientados al poder...hacen muchas cosas a la vez...les disgusta perder tiempo.» (Rivera, 2014, p.64).

2. Motivación Inspiradora

Es la capacidad de elevar las aspiraciones de sus colaboradores y motivarlos a trascender sus propios intereses en pro del bien colectivo. Se identifica mediante la comunicación persuasiva, expectativas claras y desafiantes, lenguaje que emocionalmente genera entusiasmo. Transmitiendo una actitud positiva y contagiosa sobre el futuro y la consecución de metas con optimismo y entusiasmo, y el fomento del espíritu de equipo, creando un ambiente donde se valoren el trabajo conjunto, la colaboración y el logro de objetivos compartidos. Para Rivera (2014) el líder motivador e inspirador,

«...habla de sueños y aspiraciones...tienden a entusiasmar y a motivar a los otros...poseen grandes destrezas creativas y son muy sociables...se conectan fácilmente con los otros...Hablan a un ritmo rápido...se comunican con ánimo e impulsividad...Lo motiva el reconocimiento, el aplauso, ser valorados por los demás de forma pública...hacen varias cosas a la vez...les gusta el cambio...les molesta las rutinas...son personas de acción rápida, son osados...impulsivos e intuitivos cuando toman decisiones...tienen un carácter abierto, espontáneo y simpático.» (Rivera, 2014, p.66).

3. Estimulación Intelectual

Es una competencia que impulsa la creatividad, la innovación y el pensamiento crítico en el equipo. El gerente desafía el statu quo y anima a sus colaboradores a explorar nuevas perspectivas. Se refleja mediante el fomento de la curiosidad, incentivando a cuestionar suposiciones, explorar nuevas ideas y abordar los problemas desde diferentes ángulos. Apoya la experimentación, creando espacios seguros donde los errores sean vistos como oportunidades de aprendizaje y fomentando la toma de riesgos calculados. El desarrollo del pensamiento crítico, guía a los colaboradores para que analicen las situaciones de manera profunda, busquen soluciones innovadoras y tomen decisiones bien fundamentadas.

El autor del presente artículo considera que en un entorno cambiante, la estimulación intelectual es vital para la adaptabilidad y la resiliencia organizacional. Los gerentes que fomentan el pensamiento independiente y la resolución creativa de problemas empoderan a sus equipos para innovar, lo que no solo mejora el rendimiento actual, sino que también prepara a la organización para los desafíos futuros.

Características Gerenciales según Orestes Manzanilla (2010)

Propone un cambio fundamental en la concepción gerencial, donde el crecimiento humano integral de los colaboradores se convierte en el epicentro del éxito organizacional. Ve a la empresa como un "ecosistema de desarrollo" donde cada individuo tiene el potencial de florecer. Para Manzanilla (2010), el gerente del futuro debe trascender los enfoques tradicionales de control y productividad para adoptar un rol de facilitador del desarrollo humano.

Características gerenciales de este paradigma propuesto por Manzanilla (2010):

1. Visión Holística del Ser Humano

Argumenta que el gerente debe adoptar una visión integral del ser humano, reconociendo que los colaboradores no son solo recursos productivos, sino individuos con múltiples dimensiones (físicas, emocionales, intelectuales, sociales y espirituales) que impactan su desempeño y bienestar. Considera que el gerente debe esforzarse por entender las necesidades, motivaciones, aspiraciones y circunstancias personales de cada colaborador; reconocer la importancia de un equilibrio entre la vida personal y la profesional para el bienestar general del empleado y, por ende, su productividad sostenible, y ver el talento no solo como una habilidad para una tarea, sino como un potencial humano a desarrollar en todas sus facetas, alineado con un propósito mayor.

Manzanilla (2010) estableció para su estudio, doce sectores principales de la actividad del ser humano en la sociedad, y los clasifica como sectores de producción, estos son:

«Sectores de información: Desarrollo Social; Educación y Cultura; Información y Promoción; Inteligencia y Planificación; Políticas y Estrategias; Normativa y Legislación; Administración. Sectores de producción: Administración; Economía y Finanzas; Producción y Comercio; Infraestructura y Servicios; Ecología y Ambiente; Salud y Deportes, y Desarrollo Social» (nótese que los sectores Desarrollo Social y Administración se repiten en ambos grupos por considerar que son sectores de transición. (Manzanilla, 2010, pp. 65–69).

Mediante esta visión holística, el gerente puede abordar las causas del bajo rendimiento, fomentar la satisfacción laboral y crear un entorno donde las personas se sientan valoradas en su totalidad, lo que se traduce en mayor compromiso y lealtad.

2. Facilitador del Desarrollo Personal y Profesional

El gerente se convierte en un facilitador activo del crecimiento y desarrollo de sus colaboradores. Proporciona orientación, retroalimentación constructiva y coaching individualizado para identificar y potenciar las fortalezas de los empleados, así como para mejorar áreas de oportunidad; fomentar una cultura de aprendizaje donde se valoren la capacitación, la adquisición de nuevas habilidades y la adaptación constante al cambio, y delegar responsabilidades que desafíen y promuevan el crecimiento, confiando en la capacidad de los colaboradores para tomar decisiones y aprender de sus experiencias.

Manzanilla (2010) estableció para su estudio, la Tríada «deber ser – poder hacer – querer lograr». Cada elemento tiene relevancia sobre los otros dos, en momentos dados, y se alternan según la realidad que los afecte.

«...todos los procesos sociales son dirigidos por dos «gerentes». Uno es la propia naturaleza...El otro «gerente» somos los seres sociales, que nos trazamos nuestros objetivos sociales y esperamos convertirlos en resultados, según sean las relaciones entre las necesidades y las capacidades». (Manzanilla, 2010, p.60).

3. Liderazgo Inspirador a través del Propósito

El gerente, en este nuevo paradigma, lidera no solo por autoridad, sino a través de la inspiración que proviene de un propósito compartido y trascendente. Esto quiere decir que el gerente debe conectar las tareas diarias con una visión

más grande y significativa que dote de propósito el trabajo de cada individuo; además debe articular y vivir los valores de la organización de manera que resuenen con los valores personales de los colaboradores y, mantener una actitud positiva y proactiva que inspire a otros a superar los obstáculos y a creer en el éxito colectivo.

Discusión

Características de los gerentes, señaladas por los autores consultados

La presente investigación se abocó al estudio de la identificación y análisis de las principales tendencias del liderazgo contemporáneo. En un entorno que demanda una gerencia cada vez más consciente, adaptable y centrada en el ser humano, es fundamental desentrañar cómo los líderes están respondiendo a estas exigencias.

Dentro de la literatura especializada, autores de procedencia internacional, ofrecen interesantes análisis, conclusiones y propuestas. Por ejemplo, Maxwell (2001) enfatiza que el crecimiento personal es la base para influir en otros, lo que se entrelaza con estilos como el liderazgo carismático, transformacional, visionario y generacional.

Por otro lado, autores venezolanos reconocidos por sus investigaciones, análisis y propuestas, ofrecen su visión local del liderazgo gerencial venezolano. Entre ellos, Rivera (2014) subraya la relevancia de competencias clave para el liderazgo transformacional, tales como la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Manzanilla (2010), propone un cambio de paradigma donde el crecimiento humano integral es central para el éxito organizacional, concibiendo a la empresa como un ecosistema de desarrollo.

En los análisis y propuestas emitidas por autores extranjeros y nacionales se observa que las propuestas de los autores consultados giran en torno al crecimiento personal, la influencia, la motivación, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, todas dirigidas a las relaciones interpersonales. Esto marca un vuelco del liderazgo gerencial desde lo esquemático organizativo, los procesos «per se», hacia lo relacional, lo cual constituye un cambio trascendental e importante.

Todas estas perspectivas convergen en la necesidad de un liderazgo más consciente, adaptable y humano, lo que hace pertinente indagar cómo estas tendencias se manifiestan en la realidad empresarial.

Categorías

Tras la revisión bibliográfica y el análisis de contenido, se anticipa la identificación de las siguientes categorías clave en relación con las tendencias y modelos de gerencia organizacional y liderazgo:

1. **Desarrollo personal del gerente:** Maxwell (2001) enfatiza que un gerente efectivo debe estar comprometido con su propio crecimiento personal de forma incesante, desarrollando destrezas de autoconocimiento profundo, habilidades blandas, y un continuo aprendizaje sobre las experiencias.
2. **Gerente como líder transformacional:** Rivera (2014) profundiza cuatro características y competencias gerenciales que son cruciales para el liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y Consideración Individualizada
3. **Gerente facilitador:** Manzanilla (2010) indica que el gerente se convierte en facilitador del crecimiento y desarrollo de

sus colaboradores. Crea condiciones para potenciar a cada individuo. Proporciona orientación, retroalimentación constructiva y coaching individualizado.

4. **Gerente constructor:** Manzanilla (2010) propone que el gerente genera un ambiente organizacional propicio para el desarrollo, caracterizado por la confianza, la seguridad psicológica y el bienestar.
5. **Gerente líder inspirador:** Manzanilla (2010). El gerente debe conectar las tareas diarias con una visión superior y significativa que dote de propósito el trabajo de cada individuo; además debe articular y vivir los valores de la organización de manera que resuenen con los valores personales de los colaboradores y, mantener una actitud positiva y proactiva que inspire a otros a superar los obstáculos y a creer en el éxito colectivo.

Conclusión

La evolución del liderazgo contemporáneo se caracteriza por un cambio fundamental desde un enfoque meramente administrativo hacia uno que prioriza el desarrollo humano y la capacidad transformadora. Los autores analizados convergen en la idea de que el gerente actual debe ser un catalizador del potencial individual y colectivo, trascendiendo las habilidades técnicas para incorporar cualidades como el autoconocimiento, la inteligencia emocional y un inquebrantable compromiso ético. Este nuevo paradigma exige líderes que no solo dirijan equipos, sino que los inspiren, los desarrollen y los empoderen, fomentando un ambiente donde el crecimiento personal y profesional es el motor de la productividad sostenible y el éxito organizacional.

Propuesta: En vista de que la capacitación de los

gerentes para gestionar en tiempos de crisis resalta como una gran necesidad, se propone la creación de diplomados y especializaciones, dirigidos a profesionales de todas las áreas, que fungan como gerentes en diversos niveles, donde se formen y practiquen el desarrollo de las habilidades blandas, que la tendencia del liderazgo contemporáneo exige para la gestión empresarial moderna.

Referencias Bibliográficas

Manzanilla S., O. G. (2010). *Gerencia del Crecimiento Humano: Nuevos Paradigmas*.

Maxwell, J. C. (2001). *Qué tan alto quieres llegar*. Grupo Nelson.

Rivera, P., A. (2014). ***Competencias Gerenciales para el liderazgo del futuro***. Editorial CEC, S.A.

LOS TRATADOS INTERNACIONALES Y EL DOCUMENTO ELECTRÓNICO: PERSPECTIVA VENEZOLANA

Agustín Marcano



Abogado Egresado de la UCV Año 2000, Especialista en Derecho Penal USM Año 2008, Magíster en Ciencias Jurídicas UNEFA Año 2015, Diplomados Jurídicos (05) Cursos Internacionales (02).

Doctorante en el Doctorado de Derecho Internacional Público, Programa Universitario impartido por la Universidad Latinoamericana del Caribe ULAC.
ORCID: 0009-0001-8818-0088X

RESUMEN

Este Artículo Científico aborda el contexto venezolano, de un tema jurídico de carácter atípico, por lo infrecuente que en el nivel internacional se presenta, es decir el Tratado Internacional, que es el documento Obligacional suscrito entre Los Sujetos del Derecho Internacional por excelencia, el cual se expresa en forma documental, sin permitir la oralidad; con la innovación actual, la cual por cierto no es reciente, como lo es el documento electrónico, circunscribiendo el tema al ámbito venezolano actual. La metodología de esta investigación es el análisis documental de diversas fuentes bibliográficas, se utiliza la interpretación heurística sustentada en la dogmática jurídica y en el Derecho Internacional Público para este Artículo.

Abstract

This scientific article addresses the Venezuelan context of an atypical legal topic, due to its infrequent occurrence at the international level: the international treaty. The treaty is the

quintessential binding document signed between subjects of international law, traditionally expressed in documentary form, without allowing for oral representation. This article also considers the current innovation, which is not recent, of the electronic document. The topic is limited to the current Venezuelan context. The methodology of this research is the documentary analysis of various bibliographic sources, employing heuristic interpretation based on legal doctrine and public international law by this article.

DESCRITORES: Tratado internacional, documento electrónico, internet, Derecho Internacional Público, Derecho Internacional Humanitario, Inteligencia Artificial.

INTRODUCCIÓN

Nuestro actual contexto mundial, presenta frecuentes interacciones jurídicas internacionales a nivel de los Países o como los denomina la doctrina internacional, los estados, la República Bolivariana de Venezuela, no está exenta de ello, ya que es miembro activo del denominado concierto internacional de naciones, ámbito que

requiere de relaciones internacionales a nivel Diplomático de carácter estable, predecibles y respetuosas tanto en la cortesía diplomática, como en el cumplimiento de las obligaciones jurídicas dado su condición de Sujetos del Derecho Internacional Público. Lo cual sirve de referente inmediato al Derecho Internacional Privado, ya que en su ámbito se producen las interacciones entre particulares, cuyo volumen, frecuencia y diversidad, requiere apoyarse en un marco jurídico internacional público, para evitar controversias o solucionarlas si se presentan, de allí la importancia de los instrumentos internacionales, en particular de los Tratados, para crear ese ámbito en el cual se desarrolle la seguridad jurídica internacional.

No solo los estados como Sujetos del Derecho Internacional Público interactúan entre sí, sino que tales relaciones se extienden a los Organismos Internacionales y a los ciudadanos de cada País, quienes como individualidades poseen la posibilidad legal de contratar, demandar y realizar actos jurídicos, procesales, administrativos o privados que las leyes y pactos internacionales permitan, tal contexto requiere de reglas claras para actuar en lo internacional, cuando estas no son conocidas o requieren de específica o exacta interpretación, se apela a los Tratados Internacionales, como fuente primigenia del Derecho en cuestión, así como cualquier otro tipo de vinculación internacional obligacional de dicho nivel, tales como: Acuerdos, Convenciones o Pactos, para actuar en forma correcta, esa expectativa abarca tanto a los estados como a los Organismos internacionales y los ciudadanos de cada País.

La Actuación Incorrecta internacional es normalmente prevenida, tratada o sancionada en base a un Tratado Internacional, que contempla las conductas tipo o situaciones indeseadas junto a la aclaración de los Derechos, para que al ser conocidas o reconocidas, logra que los Sujetos

Internacionales se abstengan de incurrir en ellas, gracias a su orientación jurídicamente sustentada, sin embargo también existe una utilidad juzgadora, que permite la valoración, en base a criterios de derecho positivo Internacional o derecho consuetudinario, preservando el conocido principio internacional del debido proceso, para culminar con la facultad de concluir una acción contenciosa mediante: sentencia, Pronunciamiento, Recomendación o Acto conclusivo que determina el Derecho y con ello concluye el tema objeto de controversia en forma amistosa o contenciosa.

De lo anterior se deduce que, las distintas interacciones jurídicas, que una persona natural o jurídica puede sostener en el Ordenamiento Jurídico Interno del Estado dónde hace vida social, son factibles desde la legalidad de ser replicadas en un ámbito internacional, allende a las fronteras de ese Estado, para lo cual en líneas generales sigue los Principios del Derecho con rango universal.

¿Qué Tratado Internacional es Aplicable? esta expresión interrogativa, reviste la mayor atención por parte ciudadana, ya que puede existir tanto la duda, como la necesidad de orientación, acerca de qué es un Tratado Internacional, por lo cual sino hay una explicación directa y accesible del tema que nos ocupa, ese conocimiento les será esquivo y con ello se instaurará la incertidumbre, por lo cual iniciamos la pertinente explicación mediante la distinción entre Documento Internacional Público o Documento Internacional Privado.

Ya que es medular, para conocer el ámbito competencial jurídico, lo que responde a la norma de qué norma es aplicable como Derecho válido al tema por resolver o tramitar, serán en líneas generales, textos internacionales aplicables, según: la finalidad, partes involucradas o enfrentadas mediante contencioso, así como las partes contratantes y tipo de documentos: Los

Contratos, Acuerdos y demás documentos bilaterales o multilaterales, donde interactúen ciudadanos entre sí son de carácter privado y por ello se consideran privados, lo cual les excluye de consideración en el presente Artículo.

Por el contrario, cuando la interacción es entre los estados, entre un Ciudadano con otro Estado o varios a la vez, así como con algún Organismo Internacional, se considera como de ámbito público el tema, por lo cual la meta es hallar el instrumento internacional que lo regula, lo cual generalmente es un Tratado.

La justificación de este Artículo, se deriva de la posibilidad de coadyuvar tanto a clarificar el tema, como a expresar las bondades y ventajas que la utilización de la innovación tecnológica derivada del documento electrónico, para adquirir velocidad de respuesta y precisión textual, en la aplicación documental con destinatario internacional, lo cual no solo es de aplicación directa por los particulares, sino que se eleva a los procedimientos y protocolos oficiales, que exteriorizan la política exterior del Estado.

Redactar un documento en computadora lo hace electrónico, por su resguardo, transmisión, uso adecuado del idioma, o los idiomas necesarios para su cabal comprensión por el lector en condición de redactor o destinatario, aparte de los criterios jurídicos de redacción, elaboración o estilo, el aspecto tecnológico enfatiza la preservación. Así mismo, existen aspectos tales como la difusión rápida, integridad del texto y seguridad contra alteraciones indebidas, que en el mundo tecnológico, poseen categorías propias y diferenciadoras, la elección de nomenclaturas, vocabularios y demás protocolos tecnológicos, sobre lo jurídico, es pertinente, por el gran volumen de usuarios tecnológicos, en contraposición a los usuarios puramente jurídicos textuales tradicionales, por ello la meta, es que sea conocido el termino documento electrónico.

Los conceptos y expresiones anteriores son necesarios, porque quiérase o no, independientemente de la percepción personal que se tenga respecto a, la globalización, esta tendencia propia de finales del siglo XX y con pleno desarrollo, en este Siglo XXI, se apoya en el comercio e industrias internacionales y ellos requieren de reglas claras, lo cual involucra al mundo jurídico, cuya aplicación es cambiada por el impacto del internet y sus bondades.

Igualmente, se planteará en este artículo la forma procedimental para la Introducción de los Tratados Internacionales en el Ordenamiento Jurídico Venezolano, factor de

gran interés dado el ámbito del objeto de estudio, el cual es conocer referencialmente el mecanismo legislativo, que permite a un tratado Internacional trascender de un conjunto ideal de aspiraciones internacionales no susceptible de aplicación coactiva, por ausencia de un ordenamiento jurídico supra nacional, o norma de aplicación y exigibilidad de cumplimiento en el Derecho Interno de los estados

MÉTODO: El artículo objeto del tema, es producto del Análisis Documental, especializado en la Mención Derecho Internacional Humanitario, denominado por la literatura especializada, como de las reflexiones del autor, quién se apoyó metodológicamente en lo expresado por Hernández, Fernández y Batista (2010, p.75) quienes indicaron lo siguiente:

«Existen diversas maneras de recopilar la información extraída de las referencias de hecho, cada persona es capaz de idear su propio método de acuerdo con la forma en que trabaja»

Método guiado por la interpretación jurídica propia del Derecho Internacional Público, Ciencia Jurídica, cuyo tratamiento frecuente delimita con acierto y pertinencia, cuál es la forma idónea,

para investigar en su campo, ciertamente por los modelos muy distinta a los principios internos nacionales respecto a lo jurídico, o paradigmas que rigen la finalidad del derecho en cada ámbito.

En lo nacional se exhorta al cumplimiento obligacional normativo bien sea de carácter legislativo o reglamentario, no hacerlo implica la trasgresión a la norma o al ilícito, lo cual deviene en la exigibilidad del cumplimiento, su inobservancia es reprochada mediante la sanción, distinto en el ámbito internacional, signado por el espíritu colaborativo de los estados, dónde por lo general se imponen los principios comunes de solidaridad y comunidad de ideas e intereses, cuando del beneficio, preservación y protección humana se trata.

El análisis reflexivo, implica el pertinente análisis y la consabida explicación, de acuerdo tanto al siguiente marco, como al debido paradigma.

Marco Metodológico: La realización de la investigación, para este Artículo, se enmarca metodológicamente tanto en el enfoque, como en el paradigma, más adecuados y cónsonos para su realización, según el tema problema, objeto de este artículo, enunciado en el Título.

Paradigma positivista: El Análisis documental se basó en la revisión de literatura, la cual a su vez se fundamentó en los instrumentos internacionales relacionados con el tema, los cuales crearon la matriz de información exclusiva sobre el tema, respetando los fundamentos de este Paradigma, ya que se trata sobre la realidad material, susceptible de constatación o verificación, valorando tanto a los Tratados Internacionales, como a los fundamentos tecnológicos y jurídicos implícitos en el documento electrónico.

Enfoque cualitativo: En la investigación se empleó el enfoque cualitativo, dado que era menester el énfasis social, para poder considerar

en una justa dimensión, la apreciación subjetiva de la realidad analizada, sin mediciones o alusiones numéricas que permitan comparaciones, las cuales en este caso no aplican por no ser meta del artículo.

RESULTADOS: Conceptos básicos y definiciones para entender el contexto de la investigación:

Convenio internacional: A los efectos del presente Artículo Tratado, Pacto, Convenio, instrumento que en su texto le permita a los estados u Organismos Internacionales Involucrados, pre establecer conductas, Derechos, Facultades y mecanismos de tratamiento y solución a las circunstancias de carácter internacional, incidentes entre las Partes, la diferenciación en la denominación no posee una regla escrita y estricta, nace más que todo de la costumbre jurídica Internacional y el derecho consuetudinario, pero en todas existen elementos comunes, como lo son: el que las partes deben ser Sujetos del DIP, el Objeto es de carácter Internacional, el Procedimiento de promulgación inicia bajo representación diplomática de los funcionarios facultados por su Estado Nacional, para suscribir el texto final, y concluye con los procedimientos legislativos y ejecutivos bajo Derecho Interno de cada Estado.

Documento Electrónico: El Documento, en líneas Generales es todo elemento material susceptible de portar información, partiendo de esa idea básica, el que contiene obligaciones jurídicas para las partes que lo suscriben, lo cual en el ámbito jurídico estricto, esa descripción se encuadra con el Contrato en general, el concepto aproximado pertinente a la investigación es el documento electrónico, el que no necesariamente será un Contrato, puede extenderse a Documentos Oficiales, los cuales se extienden como hacia la gobernanza electrónica de un Estado. Particularizado en su modalidad

electrónica por sus bondades, aspecto este último relacionado básicamente con la modalidad de transmisión, la forma de almacenar esa información, el tipo de dispositivo, y la interacción pre establecida entre las partes, con las ventajas y desventajas que ello implica, tales como la dependencia de energía y el acople entre maquinas respecto a la posibilidad de emisión, con la posibilidad de recepción.

Inteligencia Artificial: Área informática que permite la interacción entre el humano y la maquina la cual posee como elemento diferenciador a los desarrollos tecnológicos previos, el que esta máquina «razona» en forma similar al humano, en base a la programación y herramientas que permiten la aplicación de Inteligencia Artificial o IA, mejorando el tiempo de procesamiento y respuesta porque «aprende por sí misma» a medida que interactúa, para ello se fundamenta en el algoritmo como elemento base de procesamiento de datos, por ello puede asistir virtualmente al humano, en una amplia gama de tareas, porque se convierte en una especie de réplica humana mejorada constituida en una máquina.

Tratado Internacional: El Tratado Internacional, se relaciona sin ser una expresión absoluta con aquellas vinculaciones jurídicas multilaterales de carácter internacional, producto de las Conferencias Internacionales, denominadas según la ciudad en la cual se realiza, y que sus actualizaciones mediante enmiendas o reformas, no inciden en un cambio de denominación, sino específicamente de contenido, siendo trasladables los conceptos emitidos en la categoría de Convenios Internacionales, a la de Tratados Internacionales, por su similitud, a efectos del presente artículo, cuya finalidad es la información genérica destinada a la Sociedad que no se desempeña habitualmente en el contexto internacional.

MARCO TEÓRICO, a efectos del presente artículo, la base teórica previa que lo sustenta, en condición de antecedente es la siguiente:

Aspectos Legislativos Internacionales: Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados Internacionales y la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas, Nacionales: procedimiento aprobatorio venezolano de los Tratados Internacionales, expresado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

DISCUSIÓN: La Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas, fue celebrada el 18 de abril de 1961 y entró en vigor el 24 de abril de 1964, surge en la historia como la génesis del Tratado Internacional Moderno, regularizando la relación entre los estados, como sujetos interactuantes del Derecho Internacional, en un Mundo distinto a los Conflictos Armados del siglo XIX. Luego de superada las dos guerras mundiales, en su momento histórico, transcurre la Guerra Fría y con ello el temor generalizado causado por la Guerra Atómica, un error humano que desencadena en un enfrentamiento entre Súper Potencias, desarrollando una escalada que resulta en un conflicto mundial.

Allí radica su importancia como encuentro internacional, colocando denominaciones, actualizando entre otros, el esencial el concepto de misión diplomática, lo que a su vez otorgó a la Diplomacia una actividad jurídica internacional de mayor importancia, lo que condujo a crear a nivel de Misiones Diplomáticas, Legaciones y Consulados la primera línea de batalla, pero en este caso una Batalla dialéctica, que mediante Comunicaciones Oficiales y Declaraciones, se consolidaba una especie de tamiz que permitía amortiguar tensiones, depurar y diluir conflictos.

La actualización idiomática era necesaria para evitar interpretaciones sesgadas, erróneas, parciales o insuficientes, las cuales tal vez en otro

ámbito, no habrían generado un Conflicto armado, pero que a nivel internacional era y sigue siendo menester la mayor claridad posible, evitando los antes señalados fallos o situaciones indeseadas, lo que orientó como modalidad o técnica de trabajo la implementación de textos oficiales internacionales, de dichos encuentros, en el mismo momento, en los distintos idiomas oficiales admitidos por Naciones Unidas.

La Inteligencia Artificial, con su constante auto depuración conduciría a la exactitud textual, traducción inmediata y podría proporcionar las alertas respecto a que expresiones dañan o serían factibles de ofender a ciertos segmentos de población en el estado destinatario, con ello se evitarían los desencuentros, las disculpas embarazosas, el fracaso del esfuerzo internacional, por aspectos no considerados, la producción de contenciosos devenidos en litigios, repetir el trabajo y en definitiva, se promulgaría con mayor celeridad el texto normativo internacional.

Expresado de otro modo ¿Los Representantes de los estados en su actuar internacional, los propios estados al asumir posiciones oficiales ante un tema internacional, podrán válidamente ignorar a la internet y las bondades derivadas de ella, cuando en el resto de los sectores de la Comunidad Internacional, existe una instaurada tendencia contraria, para masificar y mejorar su uso?

Sería concebible que inventos como el avión, la electricidad o la computadora no encontrarán campo en el Derecho en el momento histórico de su aparición, la historia nos indica lo contrario, las innovaciones, han sido y serán acompañadas por el Derecho.

El pronóstico es exactamente lo contrario, los estados orientados a la gobernanza corporativa electrónica, se insertarán junto a sus pares en el documento electrónico de forma más

significativa, por todas las ventajas intrínsecas que le proporciona la modalidad digital, a las cuales se le añaden las de carácter ecológico, no contaminantes o protectoras, por el no uso de pulpa de madera para obtener papel.

Los anterior, permite avizorar que mediará un tiempo o fase transicional, en la que algunos estados desarrollarán el tema con suficiencia y prontitud, mientras otros por una serie de razones económicas, tecnológicas, escasez de talento humano en el área o conveniencia, se mantendrán alejados rezagados y con ello sus connacionales, se encontrarán a la zaga del desarrollo y el bienestar humano que este siglo XXI, les debería deparar, aparte que en el actuar internacional, mantenerse a la zaga tecnológica significará perjuicio, para sus intereses nacionales.

Procedimiento Legislativo Aprobatorio Nacional de los Tratados Internacionales En el caso Venezolano nuestra constitución consagra como Facultad Constitucional y eleva a ese rango al procedimiento de implementación del tratado Internacional, en su aspecto operativo, vocablo que se traduce a efectos del presente artículo en el surtir efectos dentro del ordenamiento jurídico nacional. Facultades Constitucionales asentadas en sus artículos 154 y 155, los cuales desarrollan al tema, y solo con fines ilustrativos, se plasman de manera somera:

GARAY J. 2000 (p. 74) Artículo 154: Los tratados celebrados por la República deben ser aprobados por la Asamblea Nacional antes de su ratificación por el presidente o Presidenta de la República, a excepción de aquellos mediante los cuales se trate de ejecutar o perfeccionar obligaciones preexistentes de la República, aplicar principios expresamente reconocidos por ella, ejecutar actos ordinarios en las relaciones internacionales o ejercer facultades que la ley atribuya expresamente al Ejecutivo Nacional.

Se aprecian el nivel y procedimiento requerido para la aprobación de los tratados, lo cual no podía ser de otra manera, porque se expresan en la cita los contrapesos políticos, expresados por el mecanismo de control legislativo, ejercido sobre nuestro representante ante el concierto mundial de naciones. Es decir, el presidente de la República quién a su vez encabeza nuestro poder ejecutivo, con ello se evidencian los tres pasos indispensables relacionados con la introducción del texto Internacional, en el Ordenamiento Jurídico Nacional:

- a. Debe iniciarse con el cumplimiento de los pasos usuales que los representantes Diplomáticos Venezolanos, cumplen en las Conferencias, Reuniones y Cumbres Internacionales, para suscribir, total, parcialmente o con reservas esos tratados internacionales, por lo que su actuar no es autónomo, sino bajo sujeción constitucional a la defensa de los mejores intereses de la República Bolivariana de Venezuela.
- b. El Visto Bueno, suerte de control de calidad lo ejerce el ministro de relaciones exteriores en su aspecto práctico como receptor nacional de lo realizado a nivel internacional, por ello ostenta la categoría internacional de Órgano de las Relaciones Exteriores, excepto que en ejercicio propio personal fuese el encargado del tema en el exterior, rindiendo cuentas de ello al presidente de la República en forma inmediata, no puede residir en el Poder Ejecutivo la facultad exclusiva y autónoma de aprobación, porque se impediría el control público, a través del legislativo y la participación ciudadana, y por otro lado ya que realmente le corresponderá a dicho Poder Ejecutivo la fase final de implementación y ejecución material, de lo dispuesto en el instrumento internacional acordado.
- c. Ya que nuestros representantes internacionales diplomáticos o de misión transitoria, son subordinados del presidente, al integrar el Poder Ejecutivo, este reexamen por parte de la Asamblea Nacional, pretende que el legislador nacional, como «hacedor de leyes» e imbuido de la realidad nacional, en las materias propias de su especialidad, otorgue la necesaria retroalimentación previa, para que así el presidente tome la decisión correcta y plena, acorde a los intereses nacionales.
- d. La ratificación, es una reiteración oficial de lo firmado en el exterior, realmente en parte, porque pueden existir cambios derivados del escrutinio legislativo, intervención ciudadana, o cambios de hecho, posterior a la validación por parte de la Asamblea Nacional, lo cual haría diferenciar lo enviado al País, con lo devuelto como ratificado, para ser depositado ante el Organismo Internacional celebrante, o el Estado anfitrión, si es el caso.

GARAY J. 2000 (p. 74) Artículo 155: en los tratados, convenios y acuerdos internacionales que la república celebre, se insertará una cláusula por la cual las partes se obliguen a resolver por las vías pacíficas reconocidas en el derecho internacional o previamente convenidas por ellas, si tal fuere el caso, las controversias que pudieren suscitarse entre las mismas con motivo de su interpretación o ejecución si no fuere improcedente y así lo permita el procedimiento que deba seguirse para su celebración.

Es un texto congruente con la postura venezolana de larga data, sin embargo se relaciona con nuestro tema porque la

interpretación, por dificultades idiomáticas, o la no exacta congruencia textual, puede generar las situaciones inciertas antes aludidas, las actuales herramientas pueden traducir, pero la Inteligencia Artificial, potencia esa bondad tecnológica, cuando sugiere vocablos, más idóneos según el idioma que interese ser más claro y fehaciente, lo cual sería una herramienta útil de mejoramiento del documento electrónico redactado con fines jurídicos normativos.

Lo cual no significa al menos con el actual desarrollo tecnológico, que no exista una posibilidad de error humano, o mal funcionamiento, así como las consideraciones éticas que solo desde la inteligencia emocional, un humano puede procesar, con ello la participación del Talento Humano, no está en condición de desaparecer del escenario jurídico internacional, porque la IA, sea una evolución que lo haga desaparecer.

De Acuerdo al particular punto de vista, de Rousseau, tal figura sería admisible, ya que hechos nuevos o atípicos, respecto a los mecanismos usuales de otorgamiento, pueden encuadrarse en la modalidad consuetudinaria del Derecho, en este caso si tal modalidad es útil para el logro de la paz, se repetirá y se convertirá en una norma consuetudinaria, tal cual como lo indica el texto a continuación:

El origen consuetudinario de las inmunidades no ofrece duda y así lo reconocen de modo expreso los recientes tratados que las regulan (Rousseau 1957 p.344)

Es decir Los estados conservan la posibilidad en de depurar lo acordado y de acuerdo a la idiosincrasia de su pueblo, adaptar lo dispuesto en el tratado internacional, para obtener así un mayor y mejor cumplimiento del compromiso internacional asumido.

Aplicaciones Tecnológicas de la IA Relacionadas con el Derecho Internacional Público:

Solamente en los últimos cinco años, debido a algunos éxitos destacados y a su potencial disruptivo, la inteligencia artificial (IA) ha pasado de la investigación académica a la primera línea de los debates públicos, incluso a nivel de las Naciones Unidas, Organismo Internacional, que en su Comisión destinada al Desarrollo Tecnológico, se orienta a su avance, en beneficio para la Humanidad.

En muchos países, la IA se ha convertido en algo omnipresente en la vida cotidiana, desde los asistentes personales de los teléfonos inteligentes hasta los chatbots de atención al cliente, desde la recomendación de espectáculos hasta la predicción de delitos, y desde el reconocimiento facial hasta los diagnósticos médicos, como ejemplos prácticos de su utilidad.

UNESCO AI and education-Guidance for Policymakers. Beijing 2019 (P:9): El término 'inteligencia artificial' se utilizó por primera vez en un taller realizado en 1956 en el Dartmouth College, una universidad estadounidense de la Ivy League, para describir «la ciencia y la ingeniería de la creación de máquinas inteligentes, especialmente de programas informáticos inteligentes» (McCarthy et al., 2006, p. 2)¹. En las décadas siguientes, la IA se desarrolló de modo intermitente, con períodos de rápido progreso intercalados con otros de escaso avance (Russell y Norvig, 2016). P 10

¿Por qué se alude a la IA en este Artículo? Esencialmente porque constituye un mejoramiento cuando se aplica a la redacción normativa, pero tal vez con una breve reseña de la evolución de la escritura jurídica, se podría asimilar en mejor forma la información: del cuero horadado, se pasó al papiro y la tinta, luego se avanzó al papel de hilo; máquina de escribir,

procesados de palabras y se llegó a la computadora, esa «natural» evolución tecnológica, devino en el documento electrónico, por el tema de internet.

Una parte de la ciencia y la tecnología modernas que tiene como objetivo, por un lado, la exploración de los secretos de la inteligencia humana y, por otro, la transferencia de la inteligencia humana a las máquinas, en la medida de lo posible, de modo tal que las máquinas sean capaces de realizar funciones tan inteligentemente como los humanos. (Zhong, 2006, p. 90, traducción libre)

El autor nos resume en forma sencilla la esencia de la Inteligencia Artificial, con lo cual la meta sería poder contar con una aplicación capaz de generar un documento electrónico, y que a la vez permita se le aplique Inteligencia Artificial para los fines necesarios según el autor.

Ahora bien, en el ámbito jurídico internacional privado, ya existe y se manifiesta por interacciones, tales como: Servicios legales de IA. Estos servicios, proporcionan herramientas de detección automática, investigan la jurisprudencia y los estatutos, y realizan la debida diligencia legal, la siguiente información citada, nos robustece el catálogo de servicios obtenibles: desde la Inteligencia Artificial.

Las aplicaciones de la IA en el mundo real se están volviendo cada vez más predominantes y disruptivas, con ejemplos bien conocidos que van desde la traducción automática entre idiomas y el reconocimiento facial automático, utilizados para identificar a los viajeros y rastrear a los delincuentes, hasta los vehículos que se conducen solos y los asistentes personales en los teléfonos inteligentes y otros dispositivos de nuestra vida cotidiana. Un ámbito especialmente destacado es el de la asistencia médica. Un

ejemplo reciente de transformación es la aplicación de la IA para desarrollar un nuevo medicamento capaz de eliminar múltiples especies de bacterias resistentes a los antibióticos (Trafton, 2020). P 11.

La anterior descripción magistralmente expresada por Trafton, permite avizorar la complejidad, a la vez que la utilidad derivada del uso de la IA. Por otro lado, es oportuno aludir al manejo legislativo venezolano del documento electrónico, contenido en la Ley de Datos, Mensajes y Firmas electrónicas, para ello trataremos su Artículo 2:

Definiciones. Artículo 2.- *A los efectos del presente Decreto-Ley, se entenderá por:*
Persona: *Todo sujeto jurídicamente hábil, bien sea natural, jurídica, pública, privada, nacional o extranjera, susceptible de adquirir derechos y contraer obligaciones.*
Mensajes de datos: *Toda información inteligible en formato electrónico o similar que pueda ser almacenada o intercambiada por cualquier medio.*
Emisor: *Persona que origina un Mensaje de Datos por sí mismo, o a través de terceros autorizados.*
Firma Electrónica: *Información creada o utilizada por el Signatario, asociada al Mensaje de Datos, que permite atribuirle su autoría bajo el contexto en el cual ha sido empleado.*
Signatario: *Es la persona titular de una Firma Electrónica o Certificado Electrónico.*
Destinatario: *Persona a quien va dirigido el Mensaje de Datos.*

Nos encontramos ante un dispositivo normativo, promulgado bajo la figura de Decreto Ley, cuya integridad es de interés y aplicación, para el tema que se trata en estas breves líneas, sin embargo se enfatiza en este Artículo número 2, porque desglosa los aspectos procedimentales, que poseen vinculación directa al tema, a groso modo se exhiben las definiciones, que en su conjunto, cuando se aplica el procedimiento tecnológico,

nos familiariza, con la correcta emisión del documento electrónico.

REFLEXIONES: De forma conclusiva este apasionante y pertinente tema nos permite expresar al lector las siguientes Reflexiones:

- a. El Derecho acompañó en el pasado a los cambios sociales e innovaciones tecnológicas, cuya aparición mejoró la calidad de vida de la humanidad, pues las consideraciones jurídicas, le permitieron establecer a la Ciencia Jurídica, el marco jurídico regulatorio, proteccionista o sancionatorio, de todo fenómeno con impacto en la vida social de la humanidad, no es diferente la expectativa con la aparición y desarrollo de la Inteligencia Artificial.
- b. Venezuela como Nación Soberana, no se aísla de la tendencia que en el concierto internacional se ha producido, con la aplicación de la Inteligencia Artificial en el Derecho, lo cual se materializó, con la creación a nivel del Tribunal Supremo de Justicia de la Comisión Especial de Tecnología y Digitalización de los Procesos, ente que ha replicado a la vida jurídica nacional el medio electrónico como herramienta eficaz para lograr su cometido, lo cual se consideró el paso previo para trascender de lo planeado, a la ejecución informática.
- c. Los Tratados Internacionales, procuran establecer bienestar y mejoras en las condiciones de vida de la sociedad como fin último, su aplicación por parte de los estados requiere del cumplimiento de pasos legislativos previos, que por su mecanismo y forma tradicional, permiten alcanzar el producto final, en forma de leyes derivadas de las materias insertas en el tratado, por su velocidad de respuesta y alto grado de certeza, la

Inteligencia Artificial, acelerará el proceso, reduciendo incertidumbres, y logrando un más rápido disfrute del beneficio establecido mediante las Leyes Aprobatorias.

- d. Un beneficio esperado es el aumento en la difusión de los instrumentos internacionales, en la modalidad de Tratado, por lo cual se espera que una más amplia en cuanto a volumen de población e inmediatez, contribuya con el acatamiento, que materialice lo pactado por los estados u Organismos Internacionales.
- e. Si la tendencia histórica es el acompañamiento de la evolución humana, por intermedio de las invenciones, el documento electrónico en la perspectiva Venezolana, no escapará a esa tendencia, por lo cual es factible esperar un mayor uso, tanto a nivel oficial como privado de aplicaciones en IA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FUENTES F: *Marco Legal de la Informática y La Computación*, Vadell Hermanos Editores Caracas 2007.

GARAY J. *La Nueva Constitución*, Librería Cíafré Caracas, 2000 GIMENEZ F. *Derecho Internacional Público*. Ediciones Ariel. 1956.

HERNÁNDEZ S., FERNÁNDEZ, C., BATISTA L., (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill

LEY SOBRE MENSAJES DE DATOS Y FIRMAS ELECTRÓNICAS Gaceta Oficial N° 37.148 de fecha 28 de febrero de 2001

LINARES, A. *Derecho Internacional Público*, Caracas Biblioteca de la Academia de Ciencias Políticas y Sociales. 1992.

LA ONG COMO SUJETO PROCESAL IMPRESCINDIBLE: HACIA LA JUSTICIABILIDAD AMPLIADA DE LOS DERECHOS HUMANOS LABORALES



Thayna Norlett, Albarrán Salas

Abogada

Componente docente en educación universitaria.

Especialista en derecho civil.

Especialista en derecho laboral.

Magíster en educación pedagogía crítica.

Maestrante en derecho constitucional.

Doctorante en derecho internacional público mención: Derechos Humanos.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9724-4927>

RESUMEN

El presente artículo sistematiza las orientaciones teóricas y jurídicas que definen el rol esencial de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en la defensa y promoción de los derechos humanos laborales (DDHHL). El propósito fundamental fue consolidar una dogmática que respalde la actuación de las ONG ante instancias jurisdiccionales. Se empleó un diseño de investigación documental con un enfoque analítico-dogmático. La metodología se basó en el análisis hermenéutico del corpus iuris internacional y la doctrina especializada. Los resultados sintetizan el rol de las ONG bajo la teoría de la defensa ampliada, fundamentando su legitimación activa (locus standi) en el principio del interés difuso y la subsidiariedad funcional. La principal conclusión es que las ONG son actores indispensables para la justiciabilidad efectiva de los DDHHL, exigiendo una evolución de la interpretación judicial interna para reconocer su pleno ejercicio en la protección de la dignidad humana y las garantías constitucionales.

Palabras Clave: Derechos Humanos Laborales, Organizaciones No Gubernamentales, Legitimación Activa, Interés Difuso, Justiciabilidad.

Abstract

This article systematizes the theoretical and legal orientations defining the essential role of Non-Governmental Organizations (NGOs) in the defense and promotion of human labor rights (HLRs). The main purpose was to consolidate a dogmatic framework that supports the action of NGOs before jurisdictional bodies. A documentary research design was employed with an analytical-dogmatic approach. The methodology was based on the hermeneutic analysis of the international corpus iuris and specialized doctrine. The results synthesize the organizations' role under the theory of Expanded Defense, grounding their active standing (locus standi) in the principle of diffuse interest and functional subsidiarity. The main conclusion is that NGOs are indispensable actors for the

effective justiciability of HLRs, demanding an evolution in domestic judicial interpretation to recognize their full scope in protecting human dignity and constitutional guarantees.

Keywords: Human Labor Rights, Non-Governmental Organizations, Active Standing, Diffuse Interest, Justiciability.

Introducción

La estabilidad de la justicia social y el ordenamiento democrático reposan en la eficacia de su sistema de garantías, siendo la defensa de los derechos humanos laborales (DDHHL) un indicador crítico de la salud institucional. Estos derechos, elevados a rango constitucional (CRBV, 1999) y respaldados por el Bloque de Constitucionalidad (OIT, PIDESC), son, en esencia, derechos fundamentales (Peces-Barba, 2004). Sin embargo, enfrentan una constante amenaza por la asimetría de poder entre el capital y el trabajo, situación que el formalismo legal tradicional es incapaz de subsanar.

Ante esta inercia institucional y la complejidad judicial, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) han emergido como el sujeto procesal de facto que asume la tutela activa de los DDHHL. No obstante, la controversia persiste en el foro académico y judicial sobre si las ONG poseen la legitimación activa (*locus standi*) necesaria para ser consideradas actores procesales esenciales.

El presente artículo científico se inserta en el debate doctoral sobre la evolución de la dogmática jurídica, buscando sistematizar los fundamentos teóricos y el soporte jurídico que demuestran que las ONG no son coadyuvantes accesorios, sino la vía indispensable para la justiciabilidad ampliada de los derechos de segunda generación, lo que exige comprender la diferencia entre la mera declaración de un derecho y la existencia de garantías efectivas para su protección (Ferrajoli, 2014).

La crisis de los DDHHL no se limita a la violación directa, sino a la ineficacia de los mecanismos de justiciabilidad ante la omisión estatal, lo cual obliga a abordar el problema desde la perspectiva de las obligaciones positivas del Estado. Según Abramovich y Courtis (2002), los derechos sociales (incluidos los laborales) deben ser interpretados como derechos subjetivos justiciables, obligando al Estado no solo a no violar, sino a actuar de forma efectiva para garantizarlos. Es en esta falla del deber ser donde la sociedad civil organizada interviene, asumiendo el rol de *advocacy legal* y defensa subsidiaria. El papel de las ONG como "terceros interesados" no solo es tolerado, sino que se ha consolidado en el derecho internacional, siendo la jurisprudencia de los sistemas regionales de protección (como el interamericano) clave para reconocer su *locus standi* ampliado, tal como lo ha documentado García Ramírez (2008). Este marco de acción legitima la presente investigación, cuyo análisis busca ofrecer claridad dogmática sobre esta función esencial en la defensa de la dignidad humana y las garantías del trabajador.

Materiales y Métodos

La metodología de esta investigación es el análisis documental de diversas fuentes bibliográficas y documentos oficiales especializados, alineándose a la tipología de artículos teóricos y de reseña de literatura. Al respecto, Hernández Fernández y Batista (2010), señalan que a través de la investigación documental «se recolectan datos en diferentes momentos o períodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes, y consecuencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos» (p.152). Asimismo, se utiliza la interpretación sustentada en la dogmática jurídica y en el derecho internacional para el estudio y análisis de las orientaciones sobre el rol de las ONG. Esta investigación es de

carácter descriptivo-analítico y reseña una breve referencia a la aplicación de los principios del derecho internacional. Para Castro (2001), este tipo de investigación busca presentar las características propias de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su organización o actuación, lo que permitió delinear el marco de acción de la sociedad civil organizada.

El procedimiento analítico específico empleado se centró en la hermenéutica jurídica para deconstruir el alcance del principio pro homine y la naturaleza erga omnes de los derechos humanos laborales. Este proceso metodológico sigue la pauta de interpretación evolutiva establecida por el Sistema Interamericano (Nikken, 1994), enfocando las unidades de análisis en la dogmática concerniente a la legitimación activa en casos de interés difuso y el estudio comparado de las obligaciones constitucionales del Estado respecto a la garantía progresiva de los derechos fundamentales (Peces-Barba, 2004). Este enfoque permite trascender el análisis meramente descriptivo de la norma, moviéndose hacia una síntesis de los fundamentos que validan el rol esencial de las ONG como sujetos de interés público en la esfera laboral.

Resultados

Los resultados obtenidos mediante la sistematización documental demuestran la convergencia de dos orientaciones que justifican el rol protagónico de las ONG. La orientación teórica consolida la acción de estas organizaciones bajo el concepto de la defensa ampliada, la cual se fundamenta en la concepción de que la dignidad humana exige la protección de los DDHHL como derechos fundamentales (Peces-Barba, 2004). Esta teoría sostiene que las ONG actúan como un control social civil y un agente de subsidio funcional, dirigiendo su acción al interés difuso de un colectivo afectado por violaciones sistémicas, elevando así la defensa

laboral a una esfera de interés público y justicia social.

La orientación jurídica establece, de forma paralela, que la legitimación activa (*locus standi*) de las ONG se deriva directamente del Bloque de Constitucionalidad y los tratados internacionales, cuya protección ha sido sistemáticamente desarrollada (Nikken, 1994). La jurisprudencia interamericana ha sido crucial al reconocer la capacidad de las ONG para llevar casos de DDHHL a instancias supranacionales, aplicando el principio de efecto útil de los tratados. A nivel interno, la CRBV (1999) obliga a los tribunales a aplicar el principio pro homine (interpretación más favorable) y a reconocer la coadyuvancia de terceros que persiguen el interés legítimo, lo que debe interpretarse como una habilitación constitucional para la intervención de las ONG en litigios que impactan el colectivo laboral.

Finalmente, los resultados evidencian que el rol de las ONG se torna indispensable ante la crisis de efectividad en la garantía de los derechos económicos y sociales. La investigación documental subraya que, dado que el Estado tiene la obligación positiva de asegurar la progresividad y la no regresividad de los DDHHL, su inacción o incumplimiento genera una "responsabilidad por omisión" que justifica la acción subsidiaria de la sociedad civil (Abramovich & Courtis, 2002). La función de las ONG, en este sentido, trasciende la mera representación para convertirse en un mecanismo de monitoreo y exigibilidad que documenta el cumplimiento de estas obligaciones positivas, aportando la prueba necesaria para activar la tutela judicial. Esta capacidad de vigilancia y litigio estratégico ha sido clave para que el sistema interamericano, a través del reconocimiento de la figura del "tercer interesado" (García Ramírez, 2008), consolide a las ONG como sujetos procesales fundamentales.

Discusión

El análisis dogmático revela una tensión crítica entre el ideal normativo y la práctica judicial que amenaza la propia justiciabilidad de los DDHHL. El problema fundamental radica en que, si bien los derechos están formalmente reconocidos, la falta de garantías efectivas los convierte en "la ley del más débil" (Ferrajoli, 2014), lo que obliga a la sociedad civil organizada a intervenir. La tesis doctoral sostiene que el reconocimiento del rol de las ONG no es una concesión, sino una condición funcional para que el sistema de justicia laboral opere con equidad. La justiciabilidad de los DDHHL solo se hace efectiva cuando el sistema judicial reconoce la naturaleza erga omnes de las violaciones laborales y facilita la participación de terceros que representan el interés difuso. En este sentido, el poder judicial debe evolucionar su interpretación para armonizar las normas internas con los principios de progresividad y favorabilidad. El reconocimiento pleno del rol de las ONG como sujetos procesales imprescindibles es la vía para materializar las garantías constitucionales y la defensa de la dignidad humana.

La necesidad de esta evolución interpretativa se agudiza al considerar la naturaleza de los derechos sociales. La investigación documental subraya que, dado que el Estado tiene la obligación positiva de asegurar la progresividad y la no regresividad de los DDHHL, su inacción o incumplimiento genera una "responsabilidad por omisión" que justifica la acción subsidiaria de la sociedad civil (Abramovich & Courtis, 2002). En este contexto, la función de las ONG trasciende la mera representación para convertirse en un mecanismo de exigibilidad y fiscalización de las políticas estatales. Su rol es proveer la prueba técnica que active el control judicial, garantizando así que los compromisos adquiridos en tratados internacionales, como los de la OIT, no queden en meras declaraciones programáticas.

Esta función de monitoreo y litigio estratégico es lo que ha cimentado su posición en la jurisprudencia supranacional. El sistema interamericano, al reconocer la figura del "tercer interesado" con legitimación activa para llevar casos de violaciones sistémicas, ha consolidado a las ONG como sujetos procesales fundamentales (García Ramírez, 2008). La clave radica en que las ONG pueden articular la defensa de los derechos de la persona trabajadora desde una perspectiva colectiva, lo que la doctrina denomina el "acceso a la justicia en clave de derechos humanos" (Alvarado Velloso, 2010). Por consiguiente, la falta de reconocimiento pleno de esta capacidad por parte de los tribunales internos constituye una barrera procesal que, en última instancia, genera denegación de justicia y un incumplimiento del principio de progresividad de los DDHHL.

Referencias Bibliográficas

- Abramovich, V., & Courtis, C. (2002). *Los derechos sociales como derechos justiciables*. Trotta.
- Castro, Fernando, (2001). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas: Colson.
- Ferrajoli, L. (2014). *Derechos y garantías: La ley del más débil*. Madrid: Trotta.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill.
- Nikken, P. (1994). *La protección de los derechos humanos: Su desarrollo internacional*. Instituto Interamericano de Derechos Humanos.
- Peces-Barba, G. (2004). *Teoría de los derechos fundamentales*. Madrid: Dykinson.

COLOMBIA Y LA ADECUACIÓN DEL DERECHO INTERNO A LOS TRATADOS DE DDHH –EL CASO PETRO–



Gonzalo Oliveros Navarro

Caraqueño. Abogado en Venezuela y en Colombia. Especialista en Derecho Procesal. Especialista en Derecho Constitucional y Administrativo. Magister Scientiarum -cum laude- en Ciencia Política. Master en Derecho Internacional de los Derechos Humanos, Justicia Penal Internacional y Derecho Internacional Humanitario. Doctorando en Derecho Internacional Público. Registro ORCID # 0009-0003-5939- 9837.

RESUMEN

Colombia forma parte del sistema interamericano por haber suscrito y ser ley colombiana, la Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José) a través de la Ley 16 de 1972, sancionada por el Congreso de Colombia, en lo adelante la Convención.

El órgano jurisdiccional creado conforme al mismo es la Corte Interamericana de Derechos Humanos -Corte IDH- y sus sentencias, a tenor de lo establecido en el artículo 68.1 de la Convención, deben ser vinculantes para los Estados parte en el respectivo proceso.

En la sentencia del 8 de julio de 2020, la Corte IDH declaró al Estado colombiano responsable por la violación de los derechos políticos de Gustavo Petro Urrego, quien fue suspendido de su cargo como alcalde mayor de Bogotá. La Corte ordenó reformas normativas para evitar la repetición de situaciones similares, integrando el derecho internacional en la legislación nacional.

El presente trabajo contrastó las legislaciones internas venezolana y colombiana en materia de

control administrativo con la interpretación que, respecto de este y en atención a la Convención, ha realizado la Corte IDH, concluyendo que, en el caso Petro, se privilegió la normativa colombiana respecto de la internacional, violando así la Convención de Viena sobre Derecho de los Tratados.

Palabras clave: Colombia, Corte IDH, inhabilitación, Leopoldo López, Petro.

Abstract

Colombia is a party to the Inter-American system by virtue of having subscribed to the American Convention on Human Rights (Pact of San José), which was incorporated into domestic law through Law 16 of 1972, enacted by the Congress of Colombia (hereinafter "THE CONVENTION").

The judicial body established pursuant thereto is the Inter-American Court of Human Rights (IACHR Court), and its judgments, in accordance with Article 68.1 of THE CONVENTION, shall be binding upon the States Parties in the respective case.

In its judgment of July 8, 2020, the IACHR Court held the State of Colombia responsible for the violation of the political rights of Gustavo Petro Urrego, who had been suspended from his office as Mayor of Bogotá. The Court mandated normative reforms to prevent the recurrence of similar situations, integrating international law into domestic legislation.

This paper contrasted the domestic legislation of Venezuela and Colombia in matters of administrative oversight with the interpretation rendered by the IACHR Court in respect thereof, pursuant to THE CONVENTION. It concludes that, in the Petro case, precedence was given to Colombian domestic regulations over international law, thereby violating the Vienna Convention on the Law of Treaties.

Keywords: Colombia, Inter-American Court of Human Rights (IACtHR), disqualification, Leopoldo López, Petro.

Introducción

Formar parte del sistema interamericano de justicia derivado de la aplicación de la Convención, obliga a los Estados parte a ajustar su normativa interna a los términos del referido tratado, bien voluntariamente o como consecuencia de una decisión judicial emitida por la Corte IDH, así como, por aplicación del principio de complementariedad, los jueces y autoridades deben aplicar -en primacía- las normas del tratado sobre las nacionales.

El 8 de julio de 2020 dicho órgano jurisdiccional emitió sentencia en el caso Gustavo Petro vs Colombia, condenando a este país por violación de los derechos políticos de quien había sido alcalde mayor de Bogotá -y hoy es su presidente- ordenándole ajustar su legislación interna a los términos de la Convención.

A los efectos de dar cumplimiento a dicha decisión, el Congreso de Colombia expidió una

legislación, convalidada a posteriori por la Corte Constitucional del país, pero con el rechazo inicial del Consejo de Estado, a través de la cual el Estado colombiano interpretó el alcance de la sentencia de la Corte IDH.

El presente trabajo busca responder la pregunta respecto de, si Colombia cumplió la instrucción de la Corte IDH respecto del ajuste de su legislación interna a la Convención para lo cual contrastó la sentencia que sirvió de antecedente a la decisión Petro, la legislación colombiana y la referida sentencia de julio de 2020, con los términos de la legislación aprobada, concluyendo que, para Colombia privó más su derecho interno que la instrucción judicial internacional.

1. El Caso Leopoldo López como Antecedente

Conforme al artículo 287 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Contraloría General de la República es el «órgano de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, bienes públicos y bienes nacionales, así como de las operaciones relacionadas con los mismos» (Venezuela, Const., art. 287, 1999).

A su vez, el artículo 65 de dicha constitución establece que:

No podrán optar a cargo alguno de elección popular quienes hayan sido condenados o condenadas por delitos cometidos durante el ejercicio de sus funciones y otros que afecten el patrimonio público dentro del tiempo que fije la ley, a partir del cumplimiento de la condena y de acuerdo con la gravedad del delito (Venezuela, Const., art.65, 1999).

La norma del citado artículo 65 constitucional se ajusta a los términos del artículo 23.2 de la Convención, de la cual Venezuela fue Estado parte hasta el 10 de septiembre 2013.

La disposición constitucional atinente a las competencias sancionatorias de la Contraloría General de la República, fue desarrollada por el legislador venezolano a través de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Control Fiscal (Asamblea Nacional, 2001), en el artículo 105. Este, a contravía de lo que establece el citado artículo 65 de la Constitución venezolana, permite que el órgano contralor venezolano, limite los derechos políticos del funcionario público de elección popular, sin que medie sentencia de un juez penal, rezando el mismo así:

Artículo 105. La declaratoria de responsabilidad administrativa, de conformidad con lo previsto en los artículos 91 y 92 de esta Ley, será sancionada con la multa prevista en el artículo 94, de acuerdo con la gravedad de la falta y el monto de los perjuicios que se hubieren causado. Corresponderá al Contralor General de la República de manera exclusiva y excluyente, sin que medie ningún otro procedimiento, acordar en atención a la entidad del ilícito cometido, la suspensión del ejercicio del cargo sin goce de sueldo por un período no mayor de veinticuatro (24) meses o la destitución del declarado responsable, cuya ejecución quedará a cargo de la máxima autoridad; e imponer, atendiendo la gravedad de la irregularidad cometida, su inhabilitación para el ejercicio de funciones públicas hasta por un máximo de quince (15) años, en cuyo caso deberá remitir la información pertinente a la dependencia responsable de la administración de los recursos humanos del ente u organismo en el que ocurrieron los hechos para que realice los trámites pertinentes.

En aquellos casos en que sea declarada la responsabilidad administrativa de la máxima autoridad, la sanción será ejecutada por el

órgano encargado de su designación, remoción o destitución.

Las máximas autoridades de los organismos y entidades previstas en los numerales 1 al 11 del artículo 9 de esta Ley, antes de proceder a la designación de cualquier funcionario público, están obligados a consultar el registro de inhabilitados que a tal efecto creará y llevará la Contraloría General de la República. Toda designación realizada al margen de esta norma será nula (Asamblea Nacional, 2001).

Leopoldo López Mendoza fue un funcionario público venezolano que ocupó, por elección popular, el cargo de alcalde del municipio Chacao, en el área metropolitana de la ciudad de Caracas. El 24 de agosto de 2005, la Contraloría General de la República, en ejercicio de las competencias ya referidas descritas en la ley que la rige, expidió la Resolución Nro. N° 01-00-000206¹ a través de la cual le impuso a dicho ciudadano la sanción de inhabilitación para el ejercicio de funciones públicas por un período de tres (3) años, de conformidad con el artículo 122 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República de 1995 (Congreso Nacional, 1995) y el 105 de la Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (Asamblea Nacional, 2001).

Posteriormente, como consecuencia de otra investigación administrativa realizada por el órgano contralor y con vista a las circunstancias que, a juicio de aquél, en ejercicio de su cargo el señor López Mendoza, habría realizado otras actividades irregulares en ejercicio de su función pública, el Contralor General de la República expidió la Resolución 01-00-235 de 26 de septiembre de 2005 a través de la cual le impuso la sanción de inhabilitación para el ejercicio de aquéllas por un lapso de seis años².

1 Dicha resolución fue citada en el párrafo 58 de la sentencia emitida por la Corte IDH en fecha 1 de septiembre de 2011 en el caso Leopoldo López Mendoza vs Venezuela.

2 Dicha resolución fue citada en el párrafo 81, nota al pie 152 de la sentencia emitida por la Corte IDH en fecha 1 de septiembre de 2011 en el caso Leopoldo López Mendoza vs Venezuela.

Previo agotamiento de la vía jurisdiccional interna venezolana, en atención a lo dispuesto en la Convención, el señor López Mendoza acudió a las Comisión Interamericana de Derechos Humanos, la cual presentó el caso a consideración de la Corte IDH expidiendo esta en fecha 1 de septiembre de 2011, sentencia sobre el mismo en la cual estudió la compatibilidad de la Convención con las inhabilitaciones administrativas para el ejercicio de cargos públicos, reiterando en los párrafos 108 al 110 de dicha decisión que, la circunstancia que la inhabilitación de la cual fue objeto el señor López Mendoza, no fue producto de una sentencia condenatoria emitida por juez competente penal, por lo que dicha decisión vulneró el artículo 23 de la Convención, lo que originó responsabilidad para el Estado venezolano por las sanciones establecidas en las citadas resoluciones administrativas del ente contralor (Corte IDH, 2011).

2. Colombia y los Derechos Humanos

Conforme al artículo 1 de la Constitución Política de Colombia, este país es un «Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria (...) fundada en el respeto de la dignidad humana» (Colombia, Const., art. 1, 1991).

Dispone la citada Carta Política que uno de los órganos de control de la actuación pública en el país es el Ministerio Público, por órgano del Procurador General de la República quien, conforme a lo dispuesto en el artículo 277.6 de la misma, está facultado para «ejercer vigilancia superior de la conducta oficial de quienes desempeñen funciones, inclusive las de elección popular», pudiendo en tal caso, «adelantar las investigaciones correspondientes e imponer las respectivas sanciones conforme a la ley» (Colombia, Const., art. 277.6, 1991).

Por su parte el artículo 278 señala que el Procurador General de la Nación podrá ejercer

directamente las siguientes funciones: [...] desvincular del cargo, previa audiencia y mediante decisión motivada, al funcionario público que incurra en alguna de las siguientes faltas: infringir de manera manifiesta la Constitución o la ley; derivar evidente e indebido provecho patrimonial en el ejercicio de su cargo o de sus funciones [...] (Colombia, Const., art. 278, 1991).

A su vez, el artículo 93 de la Constitución Política de Colombia -conocido como Bloque de Constitucionalidad- establece la prevalencia en el orden interno del país, «de los tratados y convenios internacionales ratificados por el congreso, que reconocen los derechos humanos» (Colombia, Const., art. 93, 1991).

Fue en atención a las citadas competencias conferidas por el Constituyente colombiano de 1991 al Procurador General de la Nación que este, en ejercicio de las mismas y con apego a lo dispuesto en el artículo 44 del Código Único Disciplinario³ vigente para la fecha, sancionó a Gustavo Petro Urrego con destitución del cargo de alcalde mayor de Bogotá e inhabilitación para el ejercicio de funciones públicas por un periodo de 15 años⁴, lo cual fue posteriormente revocado internamente pero que conllevó a que, en la práctica, el afectado estuviere impedido de ejercer las mismas por un mes.

Los máximos órganos judiciales de Colombia en materia de interpretación de los derechos humanos son la Corte Constitucional y el Consejo de Estado⁵, todo ello en atención a lo establecido en los artículos 241 y 237.1 de la Carta Política del país. Los mismos -teóricamente- coinciden plenamente en la manera como se debe aplicar a lo interno del territorio nacional, las decisiones

3 Para el momento de la expedición de la sanción contra Gustavo Petro Urrego, el tema disciplinario en Colombia estaba regulado por la ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la ley 1474 de 2011 relacionadas con el derecho disciplinario.

4 Véase a tal fin el párrafo 50 de la sentencia de la Corte IDH emitida en el citado caso. Consultado y disponible en: Corte Interamericana de Derechos Humanos. Caso Petro Urrego vs Colombia. Sentencia del 8 de julio 2021.

5 Órgano jurisdiccional este que sería equivalente a la Sala Política Administrativa del Tribunal Supremo de Justicia de Venezuela

judiciales emanadas de órganos jurisdiccionales atinentes a derechos humanos. Así, partiendo de las exigencias de la misma Corte IDH, en el sentido que los Estados parte deben hacer un control de convencionalidad para con ello contrastar la normativa internacional que los Estados han suscrito con la normativa interna que ellos han sancionado, la Corte Constitucional ha establecido la obligatoriedad de que «todo el ordenamiento jurídico nacional debe ser conforme a la CADH y a la jurisprudencia de la Corte IDH, así como a otros tratados internacionales» (Corte Constitucional, 2021). A su vez, el Consejo de Estado, en Sentencia de Unificación del 28 de agosto de 2014 estableció que «en toda circunstancia en la cual una entidad del Estado viole alguno de los derechos consagrados en la Convención, se está ante un supuesto de inobservancia del deber de respeto y garantía consagrado en el artículo 1 de la Convención» (Consejo de Estado, 2014).

En atención al referido principio, dicho órgano jurisdiccional contencioso administrativo, en la citada sentencia del 28 de agosto de 2014, analizó lo atinente a la aplicación del principio de convencionalidad y en el numeral 12.1. de la misma estableció que, «De conformidad con el artículo 93⁶ de la Constitución las normas internacionales en materia de derechos humanos ratificadas por Colombia prevalecen en el orden interno y, por ende, están llamadas a ser aplicadas en forma directa (...)».

Esa posición jurisprudencial coincide con lo que, respecto de la aplicación en los Estados parte de la Convención, de las sentencias emitidas por la Corte IDH, tiene establecido el artículo 68.1 de la misma, en el sentido que los fallos que ella expida tendrán validez no solo respecto de las partes en el proceso correspondiente, sino su doctrina aplicable a casos similares en cualquier país miembro del pacto, lo cual está reiterado -y

ampliado- en el ABC de la Corte IDH en el cual esta señaló, al responder afirmativamente la pregunta sobre el carácter vinculante de sus sentencias, que los órganos de los Estados parte, a fin de evitar conflictos entre las disposiciones internas y las de este, debían tener en cuenta «no solamente el tratado sino también la interpretación que del mismo ha hecho la Corte Interamericana, intérprete último de la Convención Americana» (Corte Interamericana de Derechos Humanos, 2019).

3. El Caso Petro y sus Consecuencias en el Orden Normativo Interno Colombiano

Gustavo Petro Urrego fue elegido por los electores de la ciudad de Bogotá el año 2012, para que sirviere como alcalde mayor de la misma entre ese año y el 2016. Durante su gestión, el Procurador General de la República, haciendo uso de sus competencias, le suspendió en el ejercicio del cargo por un lapso de 15 años (Procuraduría confirma destitución del alcalde de Bogotá, Gustavo Petro, 2014) pero, gracias a la actuación judicial del afectado, la misma se redujo a un mes. El caso llegó a conocimiento de la Corte IDH y esta, en sentencia del 08 de julio de 2020 (Corte Interamericana de Derechos Humanos, 2021) -citando como precedente de la misma el caso Leopoldo López vs Venezuela, ya citado, determinó que Colombia había vulnerado los derechos políticos del actual presidente de Colombia, obligando a esta a indemnizarlo pecuniariamente por daño moral con diez mil dólares americanos, así como instruyendo al Estado colombiano, en atención a lo dispuesto en el párrafo 154 de la decisión en concordancia con lo dispuesto en el numeral 8 de la parte Resolutiva de dicho fallo, a ajustar sus parámetros legislativos a los términos del artículo 23 del pacto de San José⁷, todo ello con vista a la circunstancia que, tal como lo sostuvo en su informe la Comisión Interamericana de Derechos

6 «Los tratados y convenios internacionales ratificados por el Congreso, que reconocen los derechos humanos y que prohíben su limitación en los estados de excepción, prevalecen en el orden interno. Los derechos y deberes consagrados en esta Carta, se interpretarán de conformidad con los tratados internacionales sobre derechos humanos ratificados por Colombia».

7 El mismo regula lo relativo a los derechos políticos de los ciudadanos de los Estados parte de LA CONVENCION.

Humanos⁸ al analizar dicho caso, «persiste un marco normativo inconventional que permite que se impongan sanciones de inhabilitación y destitución de funcionarios de elección popular mediante actos administrativos que no constituyen una condena penal firme como lo indica la Convención⁹.

Bajo esos supuestos, el Congreso de Colombia, en atención a lo dispuesto en la citada sentencia de la Corte IDH, expidió la Ley 2094 de 2021 a fin de ajustar su legislación interna a la internacional. La modificación acordada por el ente legislativo colombiano consistió en ratificar la capacidad sancionatoria del ministerio público colombiano¹⁰ pero, sometiendo a revisión judicial, en sede contencioso administrativo, la misma¹¹, lo que ciertamente no fue lo exigido en la sentencia Petro, pues esta fue absolutamente coherente en sostener que, solo con vista a sentencia en proceso penal, era posible inhabilitar políticamente a una persona.

Esa posición legislativa fue convalidada por la Corte Constitucional a través de la sentencia C 030 de 2023 (Corte Constitucional, 2023) pero no aceptada en primera instancia por la jurisdicción contencioso administrativo lo que originó que, vista las diferencias existentes entre las distintas salas del Consejo de Estado, este se viere precisado a expedir en Sala Plena el 3 de diciembre de 2024, la sentencia distinguida con el RADICADO 11001-03-15-000-2023-00871-00, a través de la cual dicha Alta Corporación unificaba criterios y ratificaba el que, respecto de la interpretación de la citada ley 2094 de 2021, había realizado la Corte Constitucional (Consejo de Estado, 2024).

Bajo esos supuestos, la posición interna colombiana no ha cumplido con la exigencia de la Corte IDH contenida en la sentencia de citado caso Petro. Así, a la presente fecha, según las

mismas autoridades colombianas, el proceso de cumplimiento de la sentencia emitida en la referida causa por la Corte IDH, alcanza a un 50%.¹²

4. Conclusión

Mientras se encuentre vigente el artículo 23 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos, las inhabilitaciones administrativas son improcedentes para impedir el ejercicio de los derechos políticos. Bajo ese supuesto, al ser parte Colombia de la Convención, la forma y manera como ese Estado, a través de la Ley 2094 de 2021 interpretó la sentencia del caso Petro Urrego emitida por la Corte IDH, evidencia la dificultad que implicó para el mismo de incorporar a su derecho interno una normativa internacional, a pesar de que esta, técnicamente forma parte del Bloque de Constitucionalidad previsto en el artículo 93 de la Carta Política colombiana, pues Colombia, tal como se refirió, es Estado parte de la Convención, dejando esa discrepancia como corolario que, para ese Estado, priva la interpretación que respecto de su normativa, realicen los órganos internos del país, que las exigencias derivadas de acuerdos o decisiones internacionales, a pesar de que, las Altas Cortes colombianas están contestes en la obligación de aplicar, en materia de violaciones de derechos humanos, el principio de convencionalidad y por ende, contrariando que, conforme a este, debe privar la interpretación que hizo la Corte IDH en lugar de la que hicieron los legisladores del país, finalmente validada por la Corte Constitucional y ratificada por el Consejo de Estado, lo que queda evidenciado con la circunstancia que, aún para el Estado colombiano, este solo ha cumplido en un 50% con las disposiciones derivadas de la sentencia del caso Petro Urrego¹³.

8 Órgano que, conforme al artículo 41 de la Convención tiene como función principal «promover la observancia y la defensa de los derechos humanos»

9 Véase párrafo 30 de la sentencia Petro Urrego vs Colombia ya citada.

10 Véase artículo 1 de la Ley 2094 de 2021.

11 Véase artículo 1 de la Ley 2094 de 2021

12 Véase a tal efecto: Sistema Único de Información Normativa. Casos en etapa de Supervisión de Cumplimiento de Sentencia.

13 Véase a tal efecto: Sistema Único de Información Normativa. Casos en etapa de Supervisión de Cumplimiento de Sentencia

Bajo esos parámetros, la disímil interpretación que respecto del mismo asunto tienen la Corte IDH, el Congreso de Colombia y las Altas Corporaciones judiciales de ese país, pone de presente la perenne discusión relativa a la relación entre el derecho internacional y el derecho interno tan discutida doctrinariamente (Gaviria, 2005) y que, en el caso estudiado en el presente trabajo, implica a nuestro juicio una vulneración de la interpretación del artículo 26 de la Convención de Viena sobre Derecho de los Tratados (ONU, 1969), que consagra el principio «pacta sunt servanda».

Referencias Bibliográficas

Academia de Ciencias de la U.R.S.S. (1962). Derecho Internacional Público. Editorial Grijalbo.
Congreso de Colombia. (1969). Ley 16 de 1972. Recuperado de <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6481.pdf>

Congreso de Colombia. (1969). Ley 32 de 1985. Recuperado de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1588805>

Congreso de Colombia. (2009). Acto Legislativo 01 de 2009. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36844#:~:text=Art%C3%ADculo%201%20%C2%B0.&text=Se%20garantiza%20a%20todos%20los,movimiento%20pol%C3%ADtico%20con%20per%20soner%C3%ADa%20jur%C3%ADdica.>

Congreso de Colombia. (2015). Acto legislativo 02 de 2015. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66596>

Congreso de Colombia. (2021). Ley 2094 de 2021. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=165113

Consejo de Estado, Sala de lo Contencioso Administrativo. Sala Plena. (2014). Sentencia del 28 de agosto de 2014. Recuperado de [https://www.consejodeestado.gov.co/documentos/bolletines/151/S3/05001-23-25-000-1999-01063-01\(32988\).pdf](https://www.consejodeestado.gov.co/documentos/bolletines/151/S3/05001-23-25-000-1999-01063-01(32988).pdf)

Consejo de Estado. Sala Plena. (2024). Sentencia del 3 de diciembre 2024. Recuperado de https://compilacionjuridica.antioquia.gov.co/compilacion/compilacion/docs/11001-03-15-000-2023-00871-00_20241203.htm

Corte Constitucional. (2021). Sentencia C 146-21. Recuperado de <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2021/C-146-21.htm>

Corte Constitucional. (2023). Sentencia C 030 de 2023. Recuperado de <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2023/C-030-23.htm>

Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2011). Caso Leopoldo López Mendoza vs Venezuela. Sentencia del 1 de septiembre de 2011. Recuperado de https://corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_23_3_esp.pdf

Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2019). ABC de la Corte Interamericana de Derechos Humanos. Recuperado de <https://www.corteidh.or.cr/tablas/abccorte/abc/27/#zoom=z>

Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2020). Caso Petro Urrego vs Colombia. Sentencia del 8 de julio de 2020. Recuperado de <https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seri>

ec_406_esp.pdf

Gaviria, E. (2005). *Derecho Internacional Público*. Bogotá, Colombia. Editorial Temis.

Legis Ámbito Jurídico (2014, 13 de enero). Recuperado de <https://www.ambitojuridico.com/noticias/administrativo/administrativo-y-contratacion/procuraduria-confirma-destitucion-del-alcalde>

Organización de Estados Americanos. (1969). Convención Americana sobre Derechos Humanos «Pacto de San José». Recuperado de https://www.oas.org/dil/esp/1969_Convenci%C3%B3n_Americana_sobre_Derechos_Humanos.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (1969). Convención de Viena sobre Derecho de los Tratados. Recuperado de https://www.oas.org/36ag/espanol/doc_referencia/convencion_viena.pdf

OEA (2013, 11 de septiembre). Recuperado de https://www.oas.org/es/centro_noticias/comunicado_prensa.asp?sCodigo=C-338/13

República de Colombia. Asamblea Constituyente. (1991). *Constitución Política de la República de Colombia*. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basicos/constitucion_politica_1991.html

República Bolivariana de Venezuela. Asamblea Nacional Constituyente. (1999) Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Recuperado de <https://cidep.online/files/constituciones/1999.pdf>

República Bolivariana de Venezuela. Asamblea Nacional. (2001). *Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Control Fiscal*. Recuperado de <http://www2.aladi.org/nsfaladi/legislacioncompraspublicas.nsf/df5c1e9aeacc9dd30325766300644d9e/1c9a9c25914ccc73032576710>

047e521?OpenDocument

República de Venezuela. Congreso Nacional. (1995). Ley Orgánica de la Contraloría General de la República. Recuperado de https://pandectasdigital.blogspot.com/2017/09/gaceta-oficial-de-la-republica-de_501.html

Rousseau, C. (1966). *Derecho Internacional Público*. Barcelona, España. Editorial Ariel.

Sistema Único de Información Normativa. (s.f.). Casos en etapa de Supervisión de Cumplimiento de Sentencia. Recuperado de <https://www.suin-juriscol.gov.co/legislacion/casos supervision.html>

EDGAR MORIN, INTEGRACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA: APROXIMACIÓN COMPLEJA



Nicola Nigro Monasterios

Magister Scientiarum en Educación Especial Integral
Docente Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada
Licenciado en Gestión Tecnológica del deporte, Master of Business Administration (MBA), estudios de postgrado en Ciencias de la Educación Especial y Gerencia Deportiva. Investigador doctoral en Ciencias Gerenciales y actividad física, deporte y recreación.
Presidente de la Asociación de Ajedrez del Edo. Carabobo
ORCID: 0009-0008-3814-3580

RESUMEN

Esta pesquisa desarrolla una reflexión epistemológica sobre el pensamiento de Edgar Morin y su incidencia en la universidad latinoamericana ante la incertidumbre civilizatoria y gerencial del siglo XXI. Desde un enfoque cualitativo y el método complejo, se analizan los principios dialógico, hologramático y recursivo como fundamentos de una nueva racionalidad educativa orientada a la integración del conocimiento y la formación ética de los participantes. El estudio interpreta la obra de Morin como respuesta a la fragmentación epistémica moderna, articulando su concepción del *homo complexus* (*unitas multiplex*) con los entornos organizacionales *VUCA/BANI*. Se examina la advertencia de Morin sobre la "inteligencia humana superficial" frente a la automatización tecnológica, posicionando a la Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC) como un espacio que encarna la democracia cognitiva y la integración regional ante los retos de la gestión contemporánea.

Palabras clave: Complejidad, Edgar Morin, *homo complexus*, incertidumbre, universidad latinoamericana.

Abstract

This research develops an epistemological reflection on Edgar Morin's thought and its influence on the contemporary Latin American university within the context of 21st-century civilizational and managerial uncertainty. Utilizing a qualitative approach based on the complex method, the study examines the dialogic, hologrammatic, and recursive principles as foundations for a new educational rationality focused on knowledge integration and ethical formation. The article interprets Morin's work as a critique of epistemic fragmentation, connecting the concept of *homo complexus* (*unitas multiplex*) to *VUCA/BANI* organizational environments. Furthermore, it addresses Morin's warning regarding "superficial human intelligence" amidst technological advancement, identifying the Latin American and Caribbean University (ULAC) as an institution that embodies cognitive democracy and regional integration to face contemporary challenges.

Keywords: complexity, Edgar Morin, *homo complexus*, uncertainty, Latin American university.

Introducción

La reciente desaparición física del filósofo y pensador francés Edgar Nahoum Morin a sus 104 años y 10 meses, inaugura uno de esos silencios históricos cuya resonancia atraviesa generaciones. Existen hombres cuya vida pertenece a su tiempo; y Morin pertenece también al tiempo largo de la conciencia humana. Su obra se despliega como un cimiento epistemológico destinado a ligar aquello que la modernidad fragmentó: ciencia y sociedad, razón y sensibilidad, orden y caos, historia y devenir, individuo y civilización. Morin atravesó las convulsiones mayores del siglo XX. Vivió la barbarie de la guerra, el estremecimiento de los campos de concentración en Auschwitz, la fractura de las ideologías totalizantes, la expansión tecnológica y las incertidumbres civilizatorias contemporáneas. Aquella experiencia histórica sedimentó un pensamiento dotado de una densidad excepcional, que emergió desde las ruinas, de la fragilidad de Europa y de la conciencia trágica del ser humano.

La historia intelectual de Occidente transitó desde el teocentrismo medieval hacia el antropocentrismo moderno. La Ilustración emancipó al ser humano del oscurantismo dogmático y abrió las puertas de los derechos universales, la razón crítica y el progreso científico. Sin embargo, la misma racionalidad ilustrada produjo una profunda escisión epistemológica. El conocimiento quedó dividido en compartimentos herméticos; la ciencia se alejó de la vida; la especialización sustituyó la comprensión integral del mundo.

René Descartes instauró el célebre *cogito ergo sum* como fundamento de la modernidad racional. Morin amplía esta herencia y la resignifica desde la complejidad mediante una lógica contemporánea que podría expresarse como *cogito ergo computo ergo sum*. Pensar implica hoy procesar, relacionar,

integrar y contextualizar información en ecosistemas digitales y culturales profundamente interconectados.

La obra de Morin surge entonces como una respuesta civilizatoria frente a la fragmentación moderna. Su pensamiento busca ampliar la racionalidad, en una compleja capaz de asumir contradicciones, incertidumbres y emergencias. Allí reside la grandeza de su legado.

En el escenario latinoamericano actual marcado *hic et nunc*, por crisis económicas, transformaciones tecnológicas, tensiones políticas y cambios culturales acelerados, la universidad adquiere una responsabilidad histórica: formar seres humanos capaces de pensar complejamente la realidad.

La Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC) representa uno de los espacios académicos donde esta visión adquiere materialidad institucional. Su misión integradora, multicultural y humanista dialoga profundamente con los principios epistemológicos de Morin y con la necesidad de construir modelos educativos orientados hacia la incertidumbre, la democracia cognitiva y la integración del conocimiento.

El presente artículo de reflexión teórica tiene como propósito interpretar la vigencia del pensamiento de Edgar Morin en la universidad contemporánea, analizando especialmente la relación entre complejidad, educación superior, inteligencia humana artificial e incertidumbre gerencial.

La forja del homo complexus

Comprender el pensamiento de Edgar Morin exige reconocer las heridas existenciales que modelaron su marco intelectual. Su nacimiento en París en 1921, signado por una asfixia neonatal, la prematura pérdida de su madre a los diez años y su activa militancia en la Resistencia Francesa contra el nazismo, cimentaron una

profunda conciencia sobre la finitud y la incertidumbre (Morin, 2021). Estas vivencias empíricas le permitieron constatar que el ser humano amalgama inseparablemente racionalidad y barbarie, esperanza y destrucción.

Frente al proyecto de la modernidad, que aspiró a edificar un sujeto puramente racional, mecanicista y controlable, *Morin (2001) erige la noción del homo complexus como unitas multiplex*. Esta categoría define al individuo como una realidad multidimensional, diversa y contradictoria, donde convergen dinámicamente fuerzas racionales, emocionales, simbólicas y míticas. Reconocer que el ser humano también sueña, ama, teme y delira constituye, de acuerdo con Morin (1999), la base epistemológica ineludible para cimentar una nueva educación.

La Ilustración y la fractura del conocimiento

La Ilustración transformó inexorablemente la historia occidental al consolidar la razón científica y emancipar al sujeto moderno, cimentando bases innegables para los derechos universales y el progreso humano. Sin embargo, siguiendo la crítica epistemológica de Morin (1999), esta misma racionalidad derivó hacia una lógica hiperespecializada y disgregadora que fragmentó la comprensión integral de la realidad. Esta escisión paradigmática provocó el divorcio entre las ciencias empíricas y las humanidades, así como la profunda disociación entre la técnica y la ética, limitando la capacidad cognitiva para aprehender y resolver problemas globales.

Frente a este reduccionismo metodológico, el pensamiento complejo emerge como una respuesta epistémica propositiva. De acuerdo con Morin (2003), resulta imperativo integrar los saberes para superar la ceguera disciplinaria y restaurar la capacidad de contextualizar la información. Esta nueva racionalidad postula que la realidad contemporánea no obedece a un universo lineal perfecto, sino que exige

comprender cómo el orden, el desorden y la organización coexisten dinámicamente como fuerzas inseparables y complementarias (Morin, 2001).

Metodología

La presente pesquisa se enmarca en un paradigma cualitativo, sustentado en un diseño de carácter documental y bibliográfico. Se asume la hermenéutica crítica como método central para el abordaje y la exégesis de textos filosóficos, epistemológicos y gerenciales vinculados al pensamiento de Edgar Morin y a la praxis de la universidad latinoamericana contemporánea.

A diferencia de los modelos analíticos tradicionales, el diseño metodológico trasciende las explicaciones causales lineales para anclarse en la epistemología de la complejidad (Morin, 2001). En este sentido, la fase interpretativa se articula mediante una matriz epistémica configurada por tres categorías de análisis fundamentales: el principio dialógico, el principio hologramático y la recursividad organizacional. La operacionalización de estos principios permite decodificar las dinámicas de la educación superior en la región desde una perspectiva integradora, visibilizando las tensiones y complementariedades que exige la formación ética en la actualidad.

El principio dialógico

El principio dialógico integra elementos aparentemente antagonistas dentro de una misma realidad. Orden y caos, razón y emoción, estabilidad e incertidumbre, individuo y sociedad coexisten de forma complementaria.

Cuadro 1. Categorías emergentes desde la aproximación compleja de Edgar Morin

Categoría	Competencia	Descripción	Ejemplo aplicado
Pensamiento Complejo	Integración multidimensional del conocimiento	Capacidad para relacionar saberes científicos, tecnológicos, humanísticos y sociales.	El pensamiento complejo permite comprender la integración entre orden e incertidumbre en la educación universitaria (Morin, 2001).
Principio Dialógico	Gestión de contradicciones	Integración de elementos aparentemente opuestos dentro de una misma realidad.	La universidad contemporánea articula racionalidad científica y sensibilidad humana (Morin, 2003).
Principio Hologramático	Comprensión sistémica	Reconocimiento del todo presente en cada parte.	La ULAC representa las dinámicas culturales y políticas latinoamericanas (Morin, 1999).
Principio Recursivo	Retroalimentación transformadora	Comprensión de procesos donde causas y efectos se reorganizan continuamente	La educación transforma la sociedad y la sociedad redefine la educación (Morin, 2005).
Inteligencia Humana Artificial	Pensamiento crítico digital	Integración ética de tecnología y conciencia humana.	La inteligencia artificial requiere sensibilidad ética y contextualización crítica (Han, 2022).

Fuente: Elaboración propia

El principio hologramático

El principio hologramático establece que la parte contiene al todo y el todo contiene a las partes. Cada individuo expresa la cultura, la historia y las contradicciones de la sociedad a la que pertenece. La universidad latinoamericana constituye un holograma de la realidad regional. En ella convergen desigualdades sociales, aspiraciones democráticas, tensiones económicas, procesos tecnológicos y proyectos civilizatorios.

La visión hologramática trasciende la segmentación disciplinaria, permitiendo que la institución se comprenda como un sistema vivo donde la totalidad del tejido social y cultural latinoamericano se manifiesta en cada aula. A partir de este principio, emergen las siguientes categorías que definen el alcance hologramático de la gestión universitaria:

Cuadro 2. Categorías emergentes desde la visión hologramática

Categoría	Competencia	Descripción	Ejemplo aplicado
Identidad Regional	Integración del Todo en la Parte	Capacidad de reconocer los desafíos continentales dentro de la práctica pedagógica local.	Cada curso en la ULAC refleja la misión del Parlatino de integración regional en su estructura programática.
Ética Planetaria	Conciencia Sistémica	Habilidad para vincular el actuar local con las problemáticas del género humano.	Proyectos estudiantiles que conectan realidades comunitarias de Carabobo con metas de desarrollo sostenible global.
Multiculturalidad	Síntesis Cultural	Integración de diversas cosmovisiones en un mismo modelo educativo.	La articulación de saberes ancestrales y científicos en los programas de gestión del talento.

Fuente: Elaboración propia

El principio recursivo

La recursividad plantea que los productos y efectos actúan simultáneamente como causas y productores de aquello que los genera, estableciendo un bucle dinámico de causalidad mutua. Bajo esta lógica, la sociedad y la educación se transforman recíprocamente en un proceso continuo, donde la universidad forma ciudadanos que, a su vez, reconfiguran el tejido institucional, acorde con la dinámica de autoorganización propuesta por Morin (2001). En este sentido, el conocimiento produce cultura y, simultáneamente, la cultura reorganiza el conocimiento en una espiral de co-creación permanente (Morin, 2003).

La inteligencia artificial representa un ejemplo paradigmático de esta recursividad compleja. Al desarrollar sistemas inteligentes que transforman

los procesos de pensamiento, aprendizaje y comunicación, la humanidad ingresa en un bucle donde la tecnología potencia al sujeto que la creó. La epistemología de la complejidad provee las herramientas necesarias para comprender estas dinámicas recursivas entre tecnología, pedagogía y esencia humana, permitiendo una integración crítica de los avances digitales (Morin, 2005).

La recursividad organizacional revela que el proceso formativo constituye un bucle de transformación continua, donde el participante actúa como producto de la institución y como agente que la reconfigura mediante su ejercicio profesional. Desde esta dinámica de autoorganización, se derivan las categorías operativas que estructuran la praxis recursiva de la universidad.

Cuadro 3. Categorías emergentes desde la recursividad organizacional

Categoría	Competencia	Descripción	Ejemplo aplicado
Autopoiesis Académica	Autoorganización	Capacidad de la institución para regenerarse a través de la investigación y la reflexión.	Reformas curriculares basadas en la evaluación constante de los participantes como agentes activos.
Bucle Retroactivo	Transformación Mutua	Interacción dinámica donde los efectos de la educación transforman la sociedad y viceversa.	La influencia del egresado en el entorno laboral genera nuevos problemas que enriquecen el nuevo diseño curricular.
Innovación Emergente	Adaptabilidad Cíclica	Capacidad para crear nuevos saberes desde el caos de la incertidumbre.	La respuesta institucional ante crisis gerenciales genera nuevos protocolos de liderazgo transcomplejo.

Fuente: Elaboración propia

Morin frente a la incertidumbre contemporánea e Inteligencia humana artificial

Según Morin, la existencia humana implica navegar en océanos de incertidumbre, construyendo archipelágos de certezas. La contemporaneidad revela una civilización marcada por crisis sistémicas, ecológicas, tecnológicas, económicas y culturales, que desafían las estructuras tradicionales. Según el análisis de los ecosistemas organizacionales, las condiciones históricas actuales se definen bajo las siglas *VUCA* y *BANI*, caracterizando entornos de alta volatilidad, ansiedad, fragilidad e incomprensibilidad. En este escenario, la complejidad surge como la epistemología pertinente para las ciencias gerenciales y educativas, exigiendo un liderazgo cimentado en el pensamiento sistémico, la sensibilidad ética y la comprensión multidimensional de los fenómenos humanos.

El siglo XXI presencia una transformación tecnológica sin precedentes que redefine los procesos económicos, culturales y organizacionales. En un análisis reciente, según expone Morin (2025), la inteligencia artificial representa un reto significativo; sin embargo, el filósofo enfatiza: "La IA puede dar miedo, pero yo temo sobre todo a la inteligencia humana superficial". Esta advertencia cristaliza una relevancia epistemológica para la universidad actual, donde el desafío reside en superar la ceguera cognitiva y la incapacidad para contextualizar e interpretar éticamente la información.

La automatización tecnológica potencia la necesidad de expandir la inteligencia humana hacia horizontes críticos y humanistas. En este contexto, la ULAC desempeña un rol estratégico, consolidándose como un espacio que, acorde con el legado moriniano, fomenta la formación de participantes capaces de integrar ciencia,

tecnología y conciencia social. La institución, por tanto, proyecta una visión donde la complejidad fortalece una inteligencia sensible, capaz de reconocer las incertidumbres del siglo XXI y comprender las consecuencias globales de nuestras acciones, superando así la fascinación técnica desprovista de conciencia humana.

La Complejidad Institucionalizada: El Método, los Siete Saberes y la Excelencia de la ULAC

La Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC) se erige como un paradigma institucional del pensamiento integrador. Fundada en enero de 1993, surgió para cohesionar la integración regional del conocimiento mediante la investigación y la formación de postgrado, expandiendo posteriormente su dimensión multicultural con sedes en Brasil, Colombia y Panamá.

El decurso de la ULAC manifiesta una profunda congruencia epistemológica con la complejidad de Morin, concibiendo el hecho educativo como un ecosistema de integración. Sus principios entablan un diálogo innegable con *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro, como lo estructurado por Morin (1999)*. Así, la institución propulsa una vigilancia frente al conocimiento fragmentario y promueve la pertinencia curricular (primer y segundo saber). Asimismo, fomenta la sensibilidad humanista al reconocer la naturaleza *unitas multiplex* del sujeto, según la visión de Morin (2001), y enlaza su vocación caribeña con una identidad terrenal atenta a los desafíos planetarios (tercer y cuarto saber).

Afrontar las incertidumbres (quinto saber) constituye la piedra angular de su visión gerencial. La institución capacita a los participantes para liderar en ecosistemas organizacionales complejos, alejados de los modelos deterministas clásicos, de acuerdo con los planteamientos de Prigogine (1997).

Finalmente, el fomento del diálogo, la paz y la justicia social (sexto y séptimo saber) consolidan a la ULAC como un espacio que articula orgánicamente la diversidad y la producción crítica del conocimiento.

En la contemporaneidad, atravesada por la irrupción de algoritmos y el régimen de la información, según expone Han (2022), la universidad emerge como un crisol estratégico para cultivar inteligencias capaces de asimilar los avances tecnocientíficos sin menoscabar la preeminencia ética. La ULAC impulsa una pedagogía donde la episteme científica y la conciencia humana convergen simbióticamente, subordinando la tecnología al desarrollo integral. De este modo, se consolida como un espacio latinoamericano de resistencia cognitiva frente a la superficialidad de los tiempos líquidos, acorde con el diagnóstico de Bauman (2007).

El homo complexus y las ciencias gerenciales

Las ciencias gerenciales atraviesan actualmente una profunda transformación epistemológica. Los modelos administrativos tradicionales, basados exclusivamente en el control, la linealidad y la predictibilidad, muestran limitaciones estructurales frente a la complejidad organizacional contemporánea, siguiendo los principios de la superación de los dogmas deterministas advertida por Prigogine (1997).

En este contexto, Morin (2003) ofrece herramientas conceptuales fundamentales para decodificar las nuevas dinámicas institucionales y empresariales. Desde la transcomplejidad, las organizaciones no operan como maquinarias estáticas, sino que aparecen como sistemas vivos, autopoyéticos, atravesados permanentemente por la incertidumbre, el conflicto, la cooperación, el aprendizaje y la emergencia.

El liderazgo complejo reconoce la multidimensionalidad humana dentro de las organizaciones, donde empresas, universidades e instituciones públicas integran simultáneamente racionalidades técnicas, emocionales, culturales y éticas. El *homo complexus* constituye, entonces, una categoría central para las ciencias gerenciales contemporáneas, en sintonía con la concepción antropológica de Morin (2001). Bajo esta óptica, se comprende que el sujeto organizacional no responde únicamente a incentivos económicos o lineamientos mecanicistas; también moviliza emociones, valores, imaginarios y necesidades simbólicas.

Por consiguiente, la universidad latinoamericana desempeña un papel decisivo en la formación de líderes capaces de gestionar esta nueva realidad. La educación superior requiere imperativamente integrar el pensamiento sistémico, la sensibilidad ética y la comprensión interdisciplinaria para formar estrategias capaces de navegar en ecosistemas caracterizados por la volatilidad, la fragilidad y la incomprensibilidad organizacional.

Educación, complejidad e integración del conocimiento

Uno de los mayores aportes epistemológicos de Edgar Morin consiste en la propuesta ineludible de integrar los saberes. La educación contemporánea requiere imperativamente superar la fragmentación disciplinaria y avanzar hacia formas integradoras del conocimiento, acorde con los desafíos delineados por Morin (2005) para educar en la era planetaria.

Integrar implica la capacidad de contextualizar, conectar y comprender las interrelaciones multidimensionales entre las ciencias empíricas, las humanidades, la tecnología y la vida cotidiana, según lo establecido en los principios del conocimiento pertinente (Morin, 1999). En este escenario de transformación, la universidad

latinoamericana posee condiciones históricas y sociológicas excepcionales para cristalizar esta visión, un imperativo respaldado también por la necesidad de forjar un nuevo contrato social para la educación, de acuerdo con los lineamientos de la UNESCO (2021).

En consecuencia, la ULAC expresa esta perspectiva dialógica mediante una propuesta académica orientada hacia la pluralidad, la cooperación regional y la comprensión ética de los desafíos contemporáneos, consolidándose como un eje fundamental para la construcción de la democracia cognitiva en el continente.

Discusión

Principio Complejo	Argumento de Discusión (Contraste)	Impacto en la Gestión Universitaria
Dialogico	Supera la dicotomía entre racionalidad técnica y sensibilidad humana, integrando ambas en la toma de decisiones.	La eficiencia gerencial se mide por la capacidad de <i>integrar</i> ciencia y ética.
Hologramático	Cuestiona la visión de la automatización como deshumanización, posicionando a la ULAC como un sistema que potencia al sujeto.	La tecnología (IA) se integra en un bucle recursivo donde la pedagogía exige una re-humanización continua del acto educativo.
Recursivo	Trasciende la modernidad líquida, convirtiendo la universidad en un sistema autopoyético que moldea su entorno (entornos BANI).	La institución transforma la crisis y la incertidumbre en fuentes de reorganización creativa mediante la democracia cognitiva.

Fuente: Elaboración propia

Los hallazgos de esta pesquisa, obtenidos mediante la aplicación de la hermenéutica y el método complejo (Morin, 2001), sugieren que la integración del pensamiento complejo en la Universidad Latinoamericana representa un proceso de re-significación epistémica. Este giro metodológico resulta indispensable para decodificar y superar la "inteligencia superficial" advertida por Morin (2025) frente a la era digital.

Como se observa en la matriz analítica anterior, la gestión universitaria tradicional, centrada en indicadores de productividad cuantificables, es superada por una aproximación que prioriza la religación sistémica. La ULAC integra bajo una lógica donde la tecnología potencia al sujeto y la institución actúa como un agente activo que moldea su realidad. Las competencias emergentes aquí descritas, constituyen los mecanismos correctores necesarios para fortalecer la ética del género humano en la gerencia universitaria contemporánea.

Derivas Epistémicas

En consonancia con el rigor metodológico del paradigma de la complejidad, este análisis asume la construcción de derivas epistémicas como un ejercicio de apertura continua, trascendiendo la búsqueda de cierres categóricos. De acuerdo con Morin (1999), el conocimiento constituye una navegación incesante en un océano de incertidumbres a través de archipiélagos de certezas; por ende, la reflexión académica exige mantenerse en permanente devenir. Su obra permanece viva y dinámica, conforme con los postulados de su Introducción al pensamiento complejo (Morin, 2003), erigiéndose como una invitación constante a religar la ciencia y la poesía, la racionalidad y la sensibilidad, integrando plenamente al ser humano dentro del ecosistema planetario (Morin, 2001).

En la actualidad, la universidad latinoamericana experimenta un punto de inflexión histórico. La aceleración tecnológica, la inteligencia artificial y la consolidación de ecosistemas organizacionales dinámicos y volátiles (entornos

VUCA y BANI), exigen gestar formas inéditas de pensamiento capaces de fluir en la transitoriedad de los tiempos líquidos (Bauman, 2007) y comprender la racionalidad algorítmica de la infocracia, según expone Han (2022). Ante la superación de las certidumbres deterministas (Prigogine, 1997), la complejidad representa la vía epistemológica idónea para aprehender las dinámicas del siglo XXI, preservando íntegramente la riqueza multidimensional de la existencia humana.

En este horizonte, la ULAC destaca como una institución profundamente coherente con el legado moriniano. Su misión integradora proyecta una educación orientada hacia la democracia cognitiva y la formación de participantes dotados de las competencias necesarias para transformar creativamente la incertidumbre en oportunidades de desarrollo, en comunión con el imperativo de reimaginar nuestros futuros educativos (UNESCO, 2021) y educar en la era planetaria (Morin, 2005). Edgar Morin prevalece, así, como un faro intelectual que nos recuerda que el conocimiento pertinente germina precisamente allí donde la humanidad asume con audacia su realidad, abraza sus paradojas y potencia sus posibilidades infinitas de transformación e integración.

Referencias Bibliográfica

- Bauman, Z. (2007). *Tiempos líquidos*. Fondo de Cultura Económica.
- Han, B.-C. (2022). *Infocracia*. Taurus.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO.
- Morin, E. (2001). *El Método I: La naturaleza de la naturaleza*. Cátedra.
- Morin, E. (2003). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.

Morin, E. (2005). *Educación en la era planetaria*. Gedisa.

Morin, E. (2021). *Lecciones de un siglo de vida*. Paidós.

Morin, E. (2025, 3 de agosto). Edgar Morin: "La IA puede dar miedo, pero yo temo sobre todo a la inteligencia humana superficial". El Mundo. <https://www.elmundo.es/papel/el-mundo-que-viene/2025/08/03/6888ea0be4d4d829338b45bb.html>

Parlamento Latinoamericano (1993). Tratado de institucionalización de la Universidad Latinoamericana y del Caribe.

Prigogine, I. (1997). *El fin de las certidumbres*. Andrés Bello.

UNESCO. (2021). Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO MODELO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE A LA LUZ DE LA PSICOLOGÍA POSITIVA EN LA EDUCACIÓN BÁSICA VENEZOLANA



Yelena C. Rangel Figueroa

Médico cirujano, Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.

Psiquiatra general, UCV, Centro de salud mental del este el Peñón, Caracas, Venezuela.

Psiquiatra infantil-juvenil, U.C.V Hospital J.M de los Ríos Caracas.

Cursando Doctorado en Ciencias de la Educación, ULAC, Caracas, Venezuela.

RESUMEN

Un desafío fascinante para los docentes actualmente es educar a los estudiantes tanto académica como emocionalmente. Este desafío está justificado por el número de programas de prevención e intervención para estudiantes en Venezuela. Muchos de estos programas incluyen habilidades de inteligencia emocional (IE), pero carecen de un marco teórico y empírico. En este artículo, se describen modelos actuales de IE, vinculados a la psicología positiva, como modelo de enseñanza aprendizaje, partiendo del rol del docente como guía, facilitador y figura transformadora, quien fomenta el pensamiento crítico de sus estudiantes, mediante herramientas emocionales, que van más allá del discurso teórico y los contenidos estrictamente programáticos. En especial, se explica el modelo de Mayer y Salovey, (IE) Daniel Goleman(IE) y Martin Seligman (psicología positiva) y los instrumentos desarrollados para medir la IE. Este conocimiento de los modelos y su aplicabilidad,

puede constituir un marco útil para los programas de desarrollo de competencias emocionales que fortalezcan al estudiante y le permitan construir aprendizajes significativos. Considerando, en este estudio, el modelo de investigación acción participante, donde es el docente el actor principal de la aplicación de estos modelos, a través de su propio conocimiento, experiencias personales, e identificación en sus estudiantes, de aquellas situaciones susceptibles para trabajar y optimizar, a fin de lograr la transformación social del estudiante, desde la propia transformación del docente; en el marco de la inteligencia emocional y la psicología positiva, como características importantes a desarrollar en la vida estudiantil, y cotidiana, fomentando el pensamiento crítico, y la asertividad.

Palabras Clave: inteligencia emocional, modelo de enseñanza-aprendizaje, psicología positiva, escuela secundaria venezolana

ABSTRACT

A fascinating challenge for educators today is to educate students both academically and emotionally. This challenge is justified by the number of prevention and intervention programs for school children in Venezuela. Many of these programs include *Emotional Intelligence* (EI) skills, but they often lack a theoretical and empirical framework. In this article, current EI models, linked to *Positive Psychology*, are described as a *teaching-learning model*, starting from the role of the teacher as a guide, facilitator, and transformative figure, who fosters the critical thinking of their students through emotional tools that go beyond theoretical discourse and strictly programmatic content. In particular, the models of Mayer and Salovey (EI), Daniel Goleman (EI), and Martin Seligman (*Positive Psychology*) are explained, along with the instruments developed to measure. This knowledge of the models and their applicability can constitute a useful framework for emotional competence development programs that strengthen the student and allow them to construct meaningful learning.

Keywords: *Emotional Intelligence, Teaching-Learning Model, Positive Psychology, Venezuelan Middle School*

INTRODUCCION

En vista de la importancia del cambio en los nuevos paradigmas educativos, donde el aprendizaje, no está enfocado exclusivamente en adquirir conocimientos teóricos y alcanzar competencias exclusivamente académicas, es pertinente fomentar en el docente de las nuevas generaciones la visión integral del individuo, donde es importante su desarrollo cognitivo.

De igual manera lo constituye, su desarrollo como individuo emocionalmente inteligente, con elevada capacidad de autorregulación emocional, resolución de conflictos y empatía. Es el docente,

el modelo a seguir por el estudiante, cómo figura significativa de aprendizaje para la formación, de un individuo socialmente competente, en este mundo de grandes desafíos.

En base a ello, se considera especialmente relevante, en esta época de postmodernidad caracterizada, por diversos enfoques en el área de la educación, los cuales van dirigidos a un aprendizaje significativo, donde se establece un debate y una dinámica de relación docente-estudiante fluida, bajo un marco de respeto y pensamiento crítico, donde asimismo la inteligencia social, el liderazgo, la comunicación asertiva, la capacidad de resolución de problemas y la empatía, son particularmente importantes.

Por ello, se asume la teoría de la inteligencia emocional (IE), la cual ha sido descrita por Daniel Goleman, (1995), como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar nuestras propias emociones, así como las de los demás, donde son características de un individuo emocionalmente inteligente, aquel quien es capaz de:

- **Conocer las propias emociones:** donde se hace referencia al principio de Sócrates «conócete a ti mismo» al cual se refiere a esta pieza clave de la inteligencia emocional, tener conciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja a merced de las emociones incontroladas.
- **Manejar las emociones:** La habilidad para manejar los propios sentimientos a fin de que se expresen de forma apropiada se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.

- **Motivarse a sí mismo:** Una emoción tiende a impulsar hacia una acción. Por eso, emoción y motivación están íntimamente relacionados. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, automotivarse, manejarse y realizar actividades creativas.

El autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.

- Reconocer las emociones de los demás: Un elemento fundamental es la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es la base del altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean. Esto las hace apropiadas para las profesiones de ayuda y servicios en sentido amplio (profesores, orientadores, pedagogos, psicólogos, psicopedagogos, etc.).
- Establecer relaciones: «El arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de comprender las emociones de los demás. La competencia social y las habilidades que conlleva, son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma efectiva con los demás.» (Goleman, 1995 p.43-44.)

Estas características, definidas por Daniel Goleman, constituyen factores de gran importancia en el desarrollo emocional, social, e individual, del estudiante, como futuro adulto, con roles importantes a desempeñar en su vida como

persona y como miembro de una sociedad, por ello, los cimientos importantes, que se puedan construir durante su aprendizaje en las aulas, con la guía de sus educadores, como modelo a seguir, es indispensable.

La IE (inteligencia emocional) permite a los estudiantes reconocer, comprender y gestionar sus emociones, lo que conduce a un ambiente de aprendizaje positivo, con el docente como modelo de transformación y cambio, a través del desarrollo de la empatía, autoconciencia, autorregulación emocional permitiendo al estudiante a través de:

La Autoconciencia: reconocer sus propias emociones, fortalezas y debilidades. Esto ayuda a los estudiantes a entender como sus estados emocionales influyen en su aprendizaje.

Gestión Emocional: Lo que proporciona al estudiante habilidades para manejar las emociones de manera constructiva, permitiendo regularse, manejar el estrés y afrontar con éxito y resiliencia, los desafíos académicos.

Asimismo, considera Martin Seligman(2003), en su teoría sobre la psicología positiva, que el ser humano posee seis virtudes universales y veinticuatro fortalezas humanas, donde la felicidad está enfocada en un modelo, que está directamente relacionado con la gestión de las emociones positivas, en los diferentes ámbitos de la vida: académico, laboral, familiar, personal, etc y que contribuyen significativamente al bienestar, la productividad y la «auténtica felicidad».

Estos dos interesantes enfoques permiten al ser puestos en práctica en el aula, propiciar la autoconciencia social y habilidades sociales: donde la empatía(comprender las emociones del otro), y las habilidades de relación (comunicación asertiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos); son cruciales para crear un ambiente de aprendizaje positivo y colaborativo, con los docentes, como promotores de cambio social en

el estudiante, partiendo del autoconocimiento, autogestión emocional del Docente, como facilitador de aprendizajes significativos para el estudiante y guía e instrumento generador de cambios. Cabe destacar que La inteligencia emocional (IE) como modelo de enseñanza-aprendizaje se correlaciona con la psicología positiva, al enfocarse en desarrollar las fortalezas y virtudes personales de los estudiantes para mejorar su bienestar y rendimiento académico.

La IE permite a los alumnos reconocer, comprender y gestionar sus emociones, lo que fomenta un ambiente de aprendizaje positivo, fomenta habilidades como la empatía y la autoconciencia, y se correlaciona con una mayor satisfacción académica y un mejor rendimiento.

Teniendo importantes implicaciones en el aula, tales como:

Mejora el rendimiento académico: Los estudiantes con mayor IE tienden a obtener mejores calificaciones, ya que pueden afrontar mejor los desafíos y gestionar el estrés de los exámenes.

Genera un ambiente de aprendizaje positivo: Un enfoque en la IE puede reducir las emociones negativas como la ansiedad y la frustración en el aula, fomentando emociones más positivas como el disfrute en el proceso de aprendizaje.

Permite el desarrollo integral del individuo: La IE, al estar vinculada a la psicología positiva, no solo busca el éxito académico, sino también el bienestar general y la armonía del estudiante en todos los aspectos de su vida.

Facilita la formación de profesores: Los docentes pueden integrar la IE en su pedagogía para crear un entorno más propicio para el aprendizaje, utilizando estrategias para ayudar a los estudiantes a manejar sus emociones y a desarrollar su empatía.

De igual manera es importante contemplar el paradigma constructivista basado en la transformación del conocimiento, donde existe una importante participación tanto del sujeto como del objeto del conocimiento, enmarcado en un ambiente donde la adquisición, desarrollo y construcción de la propia inteligencia emocional, vinculada a la psicología positiva, donde el estudiante tiene consciencia de sus competencias, virtudes universales y fortalezas individuales, construirá entonces modelos de enseñanza aprendizaje más óptimos y que trasciendan en la vida cada estudiante y cada docente.

Siendo el propósito general en este artículo:

Promover desde la participación activa de los docentes y miembros de la comunidad educativa de Educación Secundaria, un modelo transformador de Enseñanza- Aprendizaje, desde la perspectiva de la inteligencia emocional y la psicología positiva; al enfocarse en desarrollar las fortalezas y virtudes personales de los estudiantes, a fin de mejorar su bienestar, autoestima y rendimiento académico; con sus docentes como protagonistas de este modelo.

Como propósitos Específicos:

1. Diseñar un modelo que promueva la participación activa de los docentes de secundaria con respecto a la inteligencia emocional, como modelo transformador, de enseñanza-aprendizaje, desde la psicología positiva; donde el docente es creador de dicho modelo. (Con la participación de la Comunidad educativa).
2. Indagar sobre las experiencias y saberes de los docentes con respecto a la inteligencia emocional como modelo de enseñanza-aprendizaje, desde la psicología positiva.

3. Promover la comunicación abierta e interpretar los significados en el intercambio de ideas entre los docentes y el investigador con respecto a la inteligencia emocional como modelo de enseñanza aprendizaje desde la psicología positiva.
4. Reflexionar sobre los resultados y las propuestas de acción verificando la pertinencia y viabilidad con respecto a la inteligencia emocional como modelo de enseñanza aprendizaje, desde la psicología positiva.
5. Integrar en un constructo teórico los resultados de la Investigación referida la participación activa de los Docentes con respecto a la inteligencia emocional como modelo de enseñanza-aprendizaje, desde la psicología positiva.

Enfoques Teóricos Predominantes sobre la inteligencia emocional, como Modelo de Enseñanza Aprendizaje.

Teoría sobre inteligencia emocional:

El término «inteligencia emocional» fue utilizado por primera vez en 1990, por los psicólogos Peter Salovey de la Universidad de Harvard John Mayer de la Universidad de New Hampshire: se lo empleo para describir las cualidades emocionales que parecen tener importancia para el éxito:

La empatía, la expresión y comprensión de los sentimientos, el control de nuestro genio, la independencia, la simpatía, la capacidad de resolver problemas de forma interpersonal, la persistencia, la amabilidad, el respeto.

Salovey y Mayer fueron los primeros en definir la inteligencia emocional como «un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y las emociones

propias, así como los de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones.

Aunque no se puede medir con facilidad gran parte de los rasgos sociales y de la personalidad, tales como la amabilidad, la confianza en sí mismo o el respeto por los demás, lo que si podemos es reconocerlos en los niños y ponernos de acuerdo sobre su importancia. (Shapiro, 1997 p. 27).

La asociación entre Salovey y Mayer dio origen al término «inteligencia emocional», definiendo esta como la capacidad de percibir con precisión, valorar y expresar emociones; la capacidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan el pensamiento; la capacidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la capacidad de regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual (Mayer & Salovey, 1990).

El modelo de Mayer y Salovey, publicado con el título de «*Emotional Intelligence*», como un artículo en la revista *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, No. 3, pp. 185-211; concibe la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades específicas que incluyen la percepción, la comprensión y el manejo de emociones. Este enfoque se articula en cuatro ramas fundamentales que interactúan entre sí. La primera es la percepción emocional, que se refiere a la habilidad para reconocer con precisión las emociones tanto propias como ajenas. Le sigue la facilitación emocional, entendida como la capacidad de utilizar las emociones para potenciar el razonamiento y la toma de decisiones. La tercera rama, comprensión emocional, implica la habilidad para interpretar emociones complejas, identificar sus causas y prever su evolución. Finalmente, la regulación emocional se refiere al manejo eficaz de las

emociones, favoreciendo así el bienestar personal y las relaciones sociales constructivas.

El impacto de este modelo en la educación se refleja en su aplicación para mejorar la interacción social y el aprendizaje emocional en el aula, destacando la importancia de una educación emocional sistemática y estructurada. (Hernández, S.2025).

En 1995 el *best seller Emotional Intelligence* de Daniel Goleman convirtió este tema en un aspecto de conversación en las aulas de clases. Reflejando el entusiasmo respecto del concepto de inteligencia emocional, sus consecuencias para la educación de los niños, extendiéndose a todas las relaciones y los emprendimientos humanos. Considerándose el gran impacto que tiene la inteligencia emocional, en un niño, y su futuro como adulto en los diferentes entornos de su vida.

Goleman (1995) explica que el cociente intelectual es importante, pero no es un indicador directo para el éxito de una persona. También señala que el cociente intelectual y la inteligencia emocional no son competencias opuestas, simplemente son conceptos distintos. Cada ser humano es una mezcla única de CI e inteligencia emocional.

Según Goleman (1995) la IE es la capacidad que tiene el ser humano para motivarse a sí mismo, perseverar a pesar de las frustraciones que presenta la vida, controlando los impulsos y regulando el estado del ánimo, evitando angustias que puedan interferir en los pensamientos para la toma de decisiones, abriendo paso a la capacidad de empatizar y confiar en otro

Goleman resume las investigaciones de Salovey y Mayer (1990), y presenta cinco componentes de la inteligencia emocional, las cuales se basan en:

- Conocer las propias emociones (autoconciencia emocional): La capacidad de identificar los sentimientos en el momento en que se producen. Las personas capaces de reconocer sus emociones en cualquier momento tienen más confianza a la hora de tomar decisiones personales (como qué trabajo aceptar o con quién casarse)
- Gestión de las emociones: La capacidad de manejar y sacudirse los sentimientos de irritabilidad, ansiedad o melancolía y tranquilizarse. Las personas capaces de gestionar eficazmente sus emociones negativas son más adaptables y afrontan los contratiempos de la vida con confianza.
- Motivarse: La capacidad de mantenerse motivado, luchar contra la impulsividad y retrasar la gratificación en aras de la productividad y la eficacia.
- Reconocer las emociones en los demás: La capacidad de reconocer lo que otras personas sienten, necesitan o quieren.
- Relaciones: La capacidad de manejar las emociones de los demás.

La inteligencia emocional es una habilidad esencial para la vida que debe enseñarse desde una edad temprana y desarrollarse a lo largo de toda la vida.

Las emociones pueden abrumarnos y afectar a nuestra razón. Aprender a canalizarlas correctamente es una habilidad que hay que dominar.

La inteligencia emocional es el ingrediente esencial para una sociedad sana e individuos sanos.

Teoría Sobre la psicología positiva de Martin Seligman:

Seligman y Mihaly Csikszentmihalyi, (2002) trabajan para estudiar científicamente los efectos de las emociones positivas y cómo afectan la salud, el rendimiento y la satisfacción vital general. Y lo que es más importante para nosotros, sus estudios han demostrado que la felicidad se puede enseñar y aprender. Según Martin Seligman, podemos experimentar tres tipos de Felicidad:

1. Placer y gratificación
2. Encarnación de fortalezas y virtudes
3. Significado y propósito.

Cada tipo de felicidad está vinculado a una emoción positiva, pero de su cita se puede ver que en su mente hay una progresión desde el primer tipo de felicidad de placer/gratificación a fortalezas/virtudes y finalmente significado/proósito.

La vida placentera: pasado, presente y futuro.

Seligman (2002), proporciona un «conjunto de herramientas» mentales para lograr lo que él llama la vida placentera, permitiendo a las personas pensar de forma constructiva sobre el pasado, ganar optimismo y esperanza en el futuro y, como resultado, obtener una mayor felicidad en el presente. Seligman elogia la tendencia de los asiáticos orientales a lidiar con calma ante las situaciones difíciles. Cita estudios que demuestran que quienes se abstienen de expresar emociones negativas y, a su vez, utilizan diferentes estrategias para afrontar el estrés de la vida, también tienden a ser más felices (Seligman 2002, p. 69).

La felicidad en el presente:

Después de avanzar con estas estrategias para lidiar con las emociones negativas del pasado y generar esperanza y optimismo para el futuro, Seligman recomienda romper la habituación, saborear las experiencias y utilizar la atención plena como formas de aumentar la felicidad en el presente.

El papel de la emoción positiva:

Muchos estudios han demostrado que las emociones positivas suelen ir acompañadas de circunstancias afortunadas (p. ej., una vida más larga, salud, redes sociales amplias, etc.). Por ejemplo, un estudio observó a monjas en Notre Dame, en 1932, resultando que, en su mayoría, llevaban estilos de vida prácticamente idénticos. Parecía que las monjas que expresaban emociones positivas con mayor intensidad y frecuencia en sus diarios también sobrevivían a muchas de las monjas que claramente no lo hacían. (Seligman, pags .12-13).

Otro estudio utilizó fotos de anuarios de secundaria de mujeres para ver si la máxima expresión de felicidad (una sonrisa) también podría usarse como indicador de cuán satisfechas podrían estar 20 años después. Al ser encuestadas, aquellas que fueron fotografiadas con sonrisas genuinas, al estilo de Duchenne, tenían más probabilidades de encontrarse, en la mediana edad, casadas, con familias y con vidas sociales más plenas. (Seligman, pags .14-15).

En resumen, las emociones positivas suelen ir acompañadas de circunstancias felices. Y aunque podríamos sentirnos tentados a asumir que la felicidad causa emociones positivas, Seligman se pregunta, en cambio, si las emociones positivas causan felicidad. De ser así, ¿qué implicaciones tiene esto para nuestra vida y nuestra felicidad?

VIRTUDES

Una contribución notable de Seligman a la psicología positiva es su estudio transcultural para crear un sistema de clasificación y medición fiable de las fortalezas humanas. Él y el Dr. Christopher Peterson, un destacado experto en el campo de la esperanza y el optimismo, trabajaron para crear un sistema de clasificación que ayudara a los psicólogos a medir la eficacia de la psicología positiva. Utilizaron el buen carácter para medir su eficacia, ya que este se vinculaba de forma consistente y sólida con la felicidad duradera. Para mantenerse fieles a su objetivo de crear un sistema de clasificación universal, se esforzaron por examinar e investigar una amplia variedad de textos religiosos y filosóficos de todo el mundo (Seligman 2002, p. 132).

Se sorprendieron al encontrar seis virtudes particulares que se valoraban en casi todas las culturas, se valoraban por sí mismas (no sólo como un medio para otro fin) y eran alcanzables.

1. Sabiduría y conocimiento.
2. Coraje
3. Amor y humanidad
4. Justicia
5. Templanza
6. Espiritualidad y trascendencia.

Fortalezas Humanas según la Teoría de Martin Seligman: En cada una de las seis virtudes universales, se incluyen fortalezas del carácter, como se describe a continuación:

- **Sabiduría y conocimiento:** Creatividad (Originalidad, Inventiva); Curiosidad (Interés por el mundo, Búsqueda de novedad, Apertura a la experiencia); Mentalidad abierta (Capacidad de juicio,

Pensamiento crítico); Amor por el conocimiento y el aprendizaje; Perspectiva (Sabiduría).

- **Coraje:** Valentía (Valor); Persistencia (Perseverancia, Diligencia); Integridad (Autenticidad, Honestidad); Vitalidad (Pasión por las cosas, Entusiasmo, Vigor, Energía)
- **Humanidad:** Amor; Bondad o Benevolencia (Generosidad, Calidez, Cuidado, Compasión, Amor altruista, Amabilidad); Inteligencia social (inteligencia emocional, Inteligencia personal).
- **Justicia:** Civismo (Responsabilidad social, Lealtad, Trabajo en equipo); Equidad; Liderazgo. Templanza: Capacidad de perdonar y Misericordia; Humildad y Modestia; Prudencia; Autorregulación (Autocontrol).
- **Espiritualidad y Trascendencia:** Apreciación de la belleza y la excelencia (Capacidad de asombro, Admiración, Elevación); Gratitud; Esperanza (Optimismo, Proyección hacia el futuro, Orientación hacia el futuro). Sentido del humor (Humor positivo); Espiritualidad (Religiosidad, Fe, Propósito).

Seligman aclara la diferencia entre talentos y fortalezas al definir las fortalezas como rasgos morales que se pueden desarrollar, aprender y que requieren esfuerzo. Los talentos, en cambio, tienden a ser inherentes y solo se pueden cultivar a partir de lo existente, no de lo que se desarrolla mediante el esfuerzo (Seligman, 2002, p. 134).

Marco Epistémico y Metodológico:

La Investigación sigue una metodología con un diseño de investigación cualitativo tipo Investigación- Acción Participante, bajo el paradigma socio- crítico.

A llevarse a cabo en Centro Educativo en la ciudad de Caracas: (población de docentes: coordinadores y Psicólogos), en el área de Secundaria.

Primera Fase:

Con la aplicación de Técnicas e Instrumentos como: Observación participante; Entrevista a Profundidad, Cuestionario sobre inteligencia emocional. (basado en la teoría de Daniel Goleman). (Aplicado a los Docentes: coordinadores y Psicólogos)

Árbol de las Fortalezas Humanas, basada en la teoría de Martin Seligman. (Aplicado a los Docentes).

Aplicación de las estrategias educativas basadas en IE y PP; creadas por el docente, y en base a las dificultades o debilidades percibidas por el (ella), en su estudiantado. (Con el acompañamiento y guía del facilitador investigador). Es decir la identificación, por parte del docente, de situaciones actuales, que el mismo observa como limitantes en la dinámica escolar: interacción, habilidades sociales, comunicación asertiva, motivación, liderazgo, autoestima, y en consecuencia, impacto sobre el rendimiento académico de sus estudiantes.

Segunda Fase:

Recolección de los datos y resultados obtenidos en dicha aplicación por parte del docente en su aula de clases, identificando cualquier situación «problema» a trabajar en su aula de clases. Registrando sus observaciones y comentarios.

Posteriormente con la descripción de las conclusiones y propuestas, que surgen a través de la experiencia y el diseño del docente, con el acompañamiento y la guía del investigador, a fin de establecer un constructo teórico, a la vez, con aplicabilidad; ajustada a las necesidades del estudiante a través del modelo transformador social, del docente.

DISCUSIÓN

Impacto en el sistema educativo:

Este análisis sugiere que una combinación de estos modelos podría proporcionar un marco más completo para diseñar programas e incluir en el diseño curricular modelos de inteligencia emocional y psicología positiva a través del propio conocimiento del docente como figura transformadora de la realidad social del estudiante, que aborden las necesidades emocionales de estudiantes y docentes, especialmente en un contexto educativo de (Educación Secundaria). Logrando así:

1. Promover la transformación social del docente, a través de la inteligencia emocional, como herramienta significativa en el proceso de educación del estudiante
2. Fomentar la Reflexión Crítica y la Acción Transformadora en el docente, desde la perspectiva de la psicología positiva.
3. Concientizar al Docente y a la Comunidad Educativa, a través de la participación activa, acerca de la importancia de cultivar e incluir como contenido curricular la inteligencia emocional y psicología positiva como parte del aprendizaje significativo del estudiante y asumiendo el de facilitador, guía, y ejemplo de transformación humana.

Tomando en cuenta que, se han realizado escasos proyectos en Venezuela algunos de ellos:

Quijano, F. y Gonzalez, M. (2002.) La inteligencia emocional como herramienta pedagógica en el Prescolar (Universidad de los Andes, Facultad de Educación).

Así como el llevado a cabo por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en una escuela capitalina (dirigida a docentes de segunda etapa de educación básica):

Pertinencia de un programa de inteligencia emocional dirigido a docentes de la segunda etapa de la escuela básica en Venezuela. Autor Moreno, B. (2012).

La inteligencia emocional como Estrategia de Orientación para la convivencia en el aula de los estudiantes del 1er Año del liceo bolivariano «Trina Briceño de Segovia», en el municipio Barinas, del estado Barinas Autor Gil, J. (2016). Universidad Nacional Experimental de los Llanos.

Inteligencia emocional, en estudiantes venezolanos, en educación media y Universitaria. Segura, J. (2016). Instituto Pedagógico de Barquisimeto, Luis Beltrán Prieto Figueroa.

Aun cuando estas investigaciones realizadas, han sido de gran importancia, en la práctica, resulta conveniente, que el propio docente se involucre en la investigación, como actor principal, ya que es sin duda el más idóneo, para poder identificar en su práctica diaria, cuáles son aquellas situaciones que puedan estar interfiriendo en la dinámica cotidiana en su aula de clases. Asimismo, que le permita contactarse con sus propias emociones y fortalezas humanas, que lo empoderan, y hacen que su importante labor en el proceso transformador del estudiante, tenga propósito cada día. Le permite

entonces, validar los progresos, o hacer algunos ajustes que repercutan de manera positiva en sus estudiantes y en sí mismo.

Por ello la acción del docente es fundamental; no constituye un simple espectador, que deba cumplir una asignatura adicional, en la planificación. Sino un elemento que lo motive, lo haga ser cada día más proactivo, y se establezca una relación de sinergia y de ganar-ganar: docente-estudiante, con consecuencias positivas en el desarrollo del pensamiento crítico de los futuros adultos y ciudadanos de esta sociedad de postmodernidad; llena de estímulos tecnológicos, sociales, entre otros. Donde sin duda alguna, es fundamental mantener el propio autoconcepto, y seguir conservando la cualidad más importante del individuo: su propia humanidad.

Resultaría entonces, una propuesta interesante, promover desde la participación activa de los docentes y miembros de la comunidad educativa de Educación Secundaria, un modelo transformador de Enseñanza-Aprendizaje, desde la perspectiva de la inteligencia emocional y la psicología positiva; al enfocarse en desarrollar las fortalezas y virtudes personales de los estudiantes, a fin de mejorar su bienestar, autoestima y rendimiento académico; con sus docentes como protagonistas de este modelo; integrando en un constructo teórico los resultados de la Investigación referida a la participación activa de los Docentes con respecto a la inteligencia emocional como modelo de enseñanza-aprendizaje, desde la psicología positiva, enfocados desde la perspectiva del docente; con su propia gestión emocional, autoconocimiento, y consciencia de sus virtudes universales y fortalezas humanas.

El poder extender y materializar, estos prácticos e importantes modelos combinados; a fin de sinergizar y transformar la realidad individual, y social del docente y del estudiante, e inclusive, hacerlo extensivo a la comunidad educativa en general, lo cual repercutiría en la construcción del pensamiento crítico del estudiante y su aprendizaje significativo.

REFLEXIONES FINALES.

El fomentar estos modelos a través de la transformación de la realidad social del docente, basados en la inteligencia emocional, y la psicología positiva como herramientas significativas en el proceso de educación, de manera sencilla y cotidiana; traerá beneficios no exclusivamente en el estudiante, esto repercutirá, también en el docente quien contara con herramientas de autoconocimiento, autorregulación emocional, identificando sus propias fortalezas humanas, y así podrá guiar asertivamente, a sus estudiantes en la construcción de sus aprendizajes, formando individuos emocionalmente inteligentes y seres de transformación social.

Destacando como punto importante en la investigación realizada, el hecho caracterizado por la participación directa del docente en el proceso de transformación social de sus estudiantes, partiendo de sus propias experiencias y a través de la identificación de aquellas situaciones que pudieran ser relevantes para trabajar en sus aulas de clase, o con la interacción de otros miembros de la comunidad educativa. Diseñando ellos mismos, planes de acción concretos, sencillos, pero eficaces, que puedan registrar en sus aulas, y poder observar si son realmente útiles, para trabajar aquellas situaciones que están interfiriendo en la comunicación asertiva, autorregulación emocional, motivación, autoestima, autoconcepto, y en consecuencia limitando el aprendizaje significativo del estudiante.

Por ello un propósito relevante, en esta investigación es crear consciencia de la pertinencia de la inteligencia emocional, y la psicología positiva: con el propio conocimiento de las fortalezas humanas y las virtudes universales que poseemos, y que pueden ayudar de forma significativa en el proceso de pensamiento crítico de los estudiantes y en su propia autoestima.

El promover la transformación social del docente y del estudiante, mediante la reflexión crítica, la participación activa de la comunidad educativa, ofrece a los estudiantes no exclusivamente conocimientos teóricos, además proporciona habilidades sociales y de gran importancia para su vida diaria. El uso combinado de estos modelos refuerza la idea de que las competencias emocionales son un pilar fundamental del aprendizaje integral, ofreciendo a los estudiantes no solo conocimiento académico, sino también habilidades esenciales para su vida diaria.

Destacando la importancia de hacer participe al docente y a la comunidad educativa en general, de la transformación social del estudiante, a partir de la propia experiencia, compromiso, y resaltando la importancia de poder identificar aquellas situaciones que pudieran limitar ese proceso dinámico del aprendizaje, donde existe una interacción Docente-Estudiante, y una retroalimentación, donde cada uno se enriquece no solo en conocimientos meramente técnicos; además de ello, en competencias y fortalezas que le permitirán desarrollarse cada día como seres proactivos, empáticos, y transformadores de su propia realidad.

Por ello la importancia de más allá de solo quedar por escrito estos modelos, es necesario poder aplicarlos en la vida cotidiana, a través de la propia experiencia, y la propia construcción de nuevos aprendizajes y de un pensamiento crítico que nos haga libres.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abarca. (2023). *La Educación Emocional en la Educación Primaria Currículo y Practica*. Universidad de Barcelona, España. (Tesis Doctoral).-

Alomia, A. (2024). *La inteligencia emocional en el Contexto Educativo: Practicas innovadoras en Aulas de educación primaria*. Universidad de Murcia. (Tesis Doctoral).

Csikszentmihalyi, M. (2000). *Flow. Fluir. Una Psicología de la Felicidad*. Editorial Kairós. (Barcelona-España).

Herrera, L., y cols. (2015). *psicología positiva e inteligencia emocional en Educación*. Revista de Educación y Humanidades Vol. 8 (139-153)

Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Javier Vergara Editor. (Barcelona-España).

Mayer, J.D y Salovey, P. (1990). *Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality*.

Seligman, M. (2002). *La Auténtica Felicidad*. Javier Vergara Editor. (Barcelona-España).

Seligman, M. (2015). *Aprenda Optimismo*. Grupo Editorial Penguin Random House.

Seligman, M. (2015). *Niños Optimistas*. Grupo Editorial Penguin Random House.

Soria, J. (2008). *Análisis comparativo de los modelos de competencias emocionales en la educación*: Mayer y Salovey, Goleman y Bar-On. Perfiles educativos vol.30 no.122 Ciudad de México.

Shapiro, L. (1997). *La inteligencia emocional de los Niños*. Javier Vergara Editor.

SUBJETIVIDAD Y PERSONALIDAD JURÍDICA INTERNACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES INTERNACIONALES, UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA DESDE SU CONTENIDO

Belén Xiomara Ramírez González



Abogada (ULA) (2001). Doctora en Defensa Integral de la Nación, Instituto de Altos Estudios de Seguridad de la Nación (IAESEN) (2022). Magíster Scientiarum en Relaciones Internacionales (IAESEN) (2024). Especialista en Gestión de Aduana y Comercio Exterior, Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública (ENAH) (2022). Posdoctorado en Ciencias de Dirección, Centros de Estudios para la Seguridad y Desarrollo Integral (CESDI) (2023). Coautora, «Mosaico de Conflictos Internacionales». Editorial Hormiguero (UMBV) (2024). Autora, «Consideraciones en cuanto al impacto de la educación en la emancipación mental y de conciencia para la defensa integral de la Nación», Editorial Hormiguero (UMBV) (2020).

RESUMEN

En el presente ensayo se planteó el objetivo de revisar la fundamentación teórico-conceptual en la que se soporta la subjetividad y personalidad jurídica internacional de las organizaciones internacionales desde su contenido. Asumiendo para ello, una postura teórica realista de las relaciones internacionales en donde los Estados, colaboran, cooperan y se auxilian mediante estructuras organizativas delegativas a los fines de sobrepasar sus intereses y capacidades más allá de sus fronteras territoriales. Para ello, se utilizó desde el punto de vista metodológico, la tipología de ensayo argumentativo, de diseño documental, nivel descriptivo en el cual por saturación teórica se fue construyendo su pertinencia y validez científica y social. Se concluye, que las organizaciones internacionales gozan de subjetividad y personalidad jurídica internacional de manera implícita o explícita,

viéndose esta condicionada por el alcance que se les transfiere por parte de los Estados en los documentos fundacionales con la cual se les crea, dado el propósito y fines estatales de mejorar sus condiciones existenciales. A modo de aporte se efectúa una vinculación entre la base argumentativa desarrollada y los organismos internacionales regionales direccionados a la integración.

Palabras clave: subjetividad, personalidad jurídica, contenido organizaciones internacionales

Abstract

In this essay, the objective was set out to review the theoretical-conceptual foundation that supports the subjectivity and international legal personality of international organizations from their content. Assuming to do so, a realistic theoretical position of international relations where States collaborate, cooperate and assist

each other through delegative organizational structures in order to exceed their interests and capabilities beyond their territorial borders. To do this, from a methodological point of view, the typology of argumentative essay, of documentary design, was used, a descriptive level at which, due to theoretical saturation, its relevance and scientific and social validity were built. It is concluded that international organizations enjoy subjectivity and international legal personality implicitly or explicitly, being conditioned by the scope transferred to them by the States in the founding documents with which they are created, given the purpose and state purposes of improving their existential conditions. As a contribution, a link is made between the developed argumentative base and the regional international organizations aimed at integration.

Keywords: subjectivity, legal personality, content of international organizations

Introducción

La preeminencia de la soberanía estatal fue la condición previa y necesaria en la configuración del orden jurídico internacional. Sin embargo, en el presente, tanto las relaciones internacionales como el derecho internacional, han ampliado sus esquemas teóricos gracias al fenómeno de la globalización en el que se insertan nuevos actores internacionales con capacidad de afectar ese orden histórico y tradicionalista del absolutismo del estado-nación.

En este contexto, las organizaciones internacionales impactan en las actuales y complejas relaciones internacionales en donde estos nuevos actores como sujetos de derecho del sistema jurídico internacional, no son necesariamente iguales ni idénticos dada la naturaleza de cada uno y la extensión diferenciada de sus derechos. Lo que muestra un claro enfrentamiento a la clásica postura reduccionista de la personalidad jurídica unida del Estado para actuar más allá del plano

doméstico.

En función de ello, en el presente ensayo se planteó el objetivo de revisar la fundamentación teórico-conceptual en la que se soporta la subjetividad y personalidad jurídica internacional de las organizaciones internacionales desde su contenido. Con ese propósito y fin, se asume una postura teórica realista de las relaciones internacionales en las que se asume que los Estados están dispuestos a colaborar, cooperar y auxiliarse mutuamente a través de actos lógicos en la cual los gobernantes como tomadores de decisiones, están interesados en obtener, mantener y consolidar alianzas para mejorar sus condiciones existenciales. Valiéndose para eso de estructuras organizativas a los fines de sobrepasar sus intereses y capacidades más allá de sus fronteras territoriales.

Asimismo, se aborda la investigación desde una tipología de ensayo argumentativo, de diseño documental, nivel descriptivo, en el cual por saturación teórica se va construyendo su pertinencia y validez científica y social. Se concluye, que las organizaciones internacionales gozan de una subjetividad y personalidad jurídica internacional, fundamentalmente delimitada en sus documentos fundacionales, así como generalmente aceptada desde lo doctrinario y jurídico.

El sistema internacional, dinámica y sus actores

En las relaciones internacionales, así como en el derecho internacional en el contexto de la globalización están expandiendo sus posturas dando cabida a nuevas unidades de análisis, que se expresan en nuevos actores internacionales y nuevos sujetos de derecho internacional que intervienen en el sistema internacional. Los cuales aún hoy en día, suelen suponer desde algunas posturas clásicas una amenaza histórica tradicionalista en la que el estado-nación ve peligrar su soberanía ante el avance

supranacional de estas. Una aproximación al concepto de actor internacional requiere inicialmente de la aceptación de la existencia de una sociedad internacional que se corresponde con una extensa realidad social formada por un conjunto de grupos sociales que actúan y se relacionan influyéndose mutuamente.

La aproximación previa, parte de la perspectiva de Calduch (1991), quien además expresa, que «esa realidad social está integrada por actores y relaciones que forman conjuntamente un todo, un grupo singularizado denominado sociedad internacional», (p. 1). De lo anterior, se puede afirmar, que la cualidad del actor internacional no es consustancial a ciertos tipos de grupos sociales por el mero hecho de serlo, para alcanzar la calificación de actor internacional es preciso que esos grupos gocen de la capacidad efectiva para generar y/o participar en unas relaciones internacionales con otros grupos que pertenecen a la misma sociedad internacional, e influir en ellos a través de acciones intencionalmente significativas.

Es decir, un actor internacional es considerado como una unidad de decisión y actuación con capacidad de desempeñar un papel activo y significativo e influir en los procesos fundamentales, estructura y dinámica de una sociedad internacional (Calduch, 1991). Es así entonces como Restrepo (2013), aprecia, que desde una perspectiva realista del sistema internacional se reconoce como «actor primario principalmente a la figura del Estado, esto debido a dos atributos que lo diferencian de cualquier otra entidad internacional: la territorialidad y la soberanía», (p. 634). Lo anterior, responde a que su existencia y actuaciones están directamente vinculadas con la delimitación, ocupación y dominio político, social y económico efectivo de un espacio geográfico o territorial que lo define.

Otro rasgo característico de este actor es que actúan bajo la dinámica de la política del poder y

que sus acciones en política internacional siempre muestran la lucha de intereses. Esta condición, inicia desde la Paz de Westfalia (1648), como punto de partida de la consolidación de la figura del moderno estado-nación. Transfiriéndoles como principal característica un modelo absolutista en el que descansan las atribuciones y responsabilidades internas en sus respectivos territorios, así como la proyección de sus grandes objetivos nacionales en el contexto internacional.

Estas premisas le dan, como lo señala Herrera (2006), armonía y coherencia a la política exterior como mecanismo de proyección de los grandes objetivos e intereses nacionales hacia el resto del mundo, contribuyendo a la articulación y fortaleciendo distintos mecanismos de relacionamiento entre los Estados. Sin embargo, actualmente, el Estado no es el único actor presente en el sistema político internacional, es así como Restrepo (2013), designa como otros actores a un amplio grupo dentro de tres categorías de análisis enmarcándolos en la dimensión de actores internacionales secundarios, e identificándolos como «organizaciones intergubernamentales, las organizaciones no gubernamentales y las fuerzas transnacionales», (p. 634).

En el primero de los casos, representadas por las organizaciones internacionales que la doctrina internacionalista las reconoce como aquellas asociaciones de Estados conformadas por tres o más miembros para la consecución de unos objetivos comunes. Por ello, Sobrino (2006), define a las organizaciones internacionales como «asociaciones voluntarias entre Estados establecidas por acuerdo internacional, dotadas de órganos permanentes, propios e independientes, encargados de gestionar unos intereses colectivos y capaces de expresar una voluntad jurídica distinta de la de sus miembros», (p. 43).

Este tipo de actor internacional surge, según expone Stange (1998), mediante «la creación de un tratado internacional suscrito entre las partes, y están dotadas de una estructura institucional compuesta por órganos permanentes, propios y autónomos, situación que las hace absolutamente independiente de los Estados miembros» (p. 23), pues aunque son creadas y controladas por los Estados, su rol y su estatus ha ido más allá de ser simples agentes pues han adquirido una voluntad autónoma que les permite actuar como actores individuales dentro del sistema internacional.

Las otras dos categorías exceden al alcance y propósito del presente ensayo, sin embargo, se señalan las organizaciones no gubernamentales (ONG), según lo define Bell et al (2010), «no parten de una iniciativa pública o gubernamental, sino que responde a una iniciativa privada, cumpliendo algunos requisitos esenciales para ser considerados como tales», (p. 18). Mientras que, las empresas transnacionales son el resultado la creciente interacción comercial y la globalización, así como por la expansión de la economía de mercado y, el asentamiento y solidificación de los mercados mundiales. Ambas han desarrollado la capacidad de influir en el escenario internacional, aún por encima de los propios actores territoriales principales como lo son los Estados nacionales.

En ese escenario y a manera de síntesis, en este aparte se tiene que, en el sistema internacional se evidencia que la soberanía estatal fue y en menor escala continúa siendo la condición previa y necesaria en la configuración del orden jurídico internacional, en la que el Estado como actor principal conserva una relativa preponderancia en función de la territorialidad y la soberanía, pero cada vez comparte más con las fuerzas que tensionan dicho escenario. Aunado a ello, estos nuevos actores no están siempre bajo el control de los Estados e incluso muchas veces también fuera del control de los detentores del poder político.

En palabras de Helleman (2020), esto implica, que la «sociedad internacional actual presenta una naturaleza marcadamente estatal; sin embargo, no debe desdeñarse el rol que otros actores ejercen en las actuales y complejas relaciones internacionales» (s. p.), transformando con ello la fisonomía de ese escenario con el reconocimiento de una personalidad jurídica internacional a favor de ciertos actores no estatales, como en efecto los son las organizaciones internacionales.

Aproximación argumentativa a la subjetividad internacional de las organizaciones internacionales

En el marco del contexto anterior, la evolución del derecho internacional ha traído consigo que estas otras entidades o actores internacionales también puedan ser considerados como detentores de derechos y obligaciones en el plano internacional y en consecuencia sujetos de responsabilidades y atribuciones.

Estas precisiones parten de Díaz (2018), quien aprecia que, en el caso de las organizaciones internacionales, su «creación, posicionamiento y reconocimiento formal, general y expreso de la subjetividad internacional» de la cual son sujetos hoy en día ha estado sujeta a una importante evolución histórica marcada por la voluntad de cooperación entre los Estados mediante procesos de intermediación llevados a cabo por estructuras organizativas en las que estos convergen (p. 96), a los fines de sobrepasar los intereses y capacidades estatales.

Esto, como resultado de que las organizaciones internacionales nacen con objetivos y propósitos concretos para coordinar y/o dar solución a distintos asuntos en interés de los objetivos previstos por los Estados. En consecuencia, su carácter funcional e instrumentalista da cabida a una subjetividad de las mismas características, es decir funcionales e instrumentales, al

otorgárseles un reconocimiento de sus derechos y obligaciones solo en función de la amplitud del mandato recibido y del determinado objetivo internacional que se persigue con su creación.

A pesar de que la influencia alcanzada por las organizaciones internacionales es absolutamente notable en todos los órdenes de las relaciones internacionales, y que su subjetividad es innegable, pero esta solo le brinda una capacidad de actuación restringida en virtud de las potestades que le han sido transferidas por los Estados al crearlas mediante un determinado tratado constitutivo, esto no afecta que puedan participar en los procesos de creación de normas jurídicas internacionales, gocen del derecho de legación, puedan incurrir en responsabilidad internacional, pero sí les limita el acceso a las instancias internacionales para hacer valer sus derechos al estar en desigualdad de condiciones con el o los Estados que le crearon.

Manteniéndolas sujetas a los propósitos y funciones de su creación, así como restringiendo sus posibilidades de reclamar derechos, competencias y funciones conforme a los mecanismos del derecho internacional impidiéndole con ello, a su vez, la capacidad jurídica para aparecer en un proceso legal, ya sea como legitimada activa o pasivamente en función que su existencia como intereses del Estado no conlleva a que dicho interés posea un carácter específicamente jurídico, según lo afirma Vacas (2024).

La abstracción delegativa como fundamentación jurídica de la personalidad internacional de las organizaciones internacionales

Algunas corrientes doctrinales del derecho internacional consideran a las organizaciones internacionales como sujetos derivados de derecho internacional, debido a su conformación mediante la voluntad política con la cual los

Estados se integran en ella. En cambio, otras argumentan que estas son sujetos independientes y al mismo nivel que los demás sujetos de derecho internacional. Esta diatriba la alimenta la Universidad Nacional Autónoma de México (s. f.), sumándose argumentativa de manera práctica a la segunda corriente en la que se les considera como tales sujetos de derecho.

Para ello, descarta de pleno, el hecho de su formación por Estados, considerándolo un hecho intrascendente, pero rescatando las características propias en posesión de las organizaciones internacionales que desde esa postura las hace sujetos indiscutibles del derecho internacional. De manera específica, estas características las igualan a otros sujetos reconocidos como tales, al ser creadas por medio de un tratado internacional, gozando de la capacidad de participación en la creación de otra nueva organización internacional, asimismo, una vez creadas estas se diferencian de los Estados que le dieron origen.

Estas condiciones le generan de manera automática voluntad propia, independiente, dentro de un ámbito de competencia de tipo funcional y jurisdiccional desvinculado de la jurisdicción territorial de los Estados que le dieron vida. Implicando que sus atribuciones se ejercen sobre materias de índole económico, cultural, política, militares entre otras y según el propósito por el cual se les creó. Igualmente, en función de la definición de Sobrino (2006), poseen un derecho interno propio, regulador de su estructura organizativa, pero que en actividad exterior acatan las regulaciones establecidas en el derecho internacional.

Del mismo modo, hace ejercicio pleno de personalidad jurídica mediante la facultad de mantener relaciones diplomáticas y representaciones de distintas escalas y tipos, tanto con los Estados miembros como con

terceros Estados, grupos de estos, otros organismos internacionales e incluso con polos de poder opuestos, cuyas representaciones obran en interés de los objetivos y fines que le corresponden a cada una de ellas y según sea su ámbito de actuación en lo regional o global.

En tal sentido, Sobrino (2006), refiere que están dotadas de tres atributos fundamentales del derecho internacional. En primer lugar, el del *jus tractatum* que les habilita para celebrar acuerdos, así como concluirlos. En segundo lugar, el atributo del *jus legationis*, que les permiten de manera activa acreditar representantes ante los gobiernos de los Estados miembros y de forma pasiva, recibir representantes acreditados ante ellas por los gobiernos de los Estados, al igual que por parte de otras organizaciones internacionales. Viéndose limitadas por un tercer atributo del *locus standi*, por el cual no pueden comparecer ante los tribunales, sin embargo, están facultadas para solicitar opiniones consultivas de la Corte Internacional de Justicia.

Ahora bien, Mónaco, citado por Vacas (2024), identifica tres criterios que permitirían afirmar la personalidad jurídica de una organización internacional en las que se señala las de: a) composición por órganos internacionales, es decir, por órganos que no actúen en nombre de uno u otro Estado o de otro ente internacional, sino que posean un verdadero carácter autónomo, b) capacidad de realizar actos de carácter internacional y, c) asumir obligaciones por sus actos, que no puedan ser imputadas a los Estados miembros. Esto, conlleva a la aceptación doctrinariamente generalizada en la que se acepta que las organizaciones internacionales poseen personalidad jurídica internacional. Pero a su vez, como lo advierte Vaca (2024), se enfrenta a posiciones encontradas sobre el fundamento de dicha personalidad.

Siendo así se aprecia que el derecho internacional «no posee ninguna norma relativa al reconocimiento objetivo de la personalidad jurídica de las organizaciones internacionales, sino que entra dentro de las competencias de los Estados el otorgar o no personalidad jurídica a la organización internacional que crean por su propia voluntad», (p. s/n). Aduciendo con ello que, dentro de la opinión de mayor consenso doctrinario, tal otorgamiento puede ser dado por dos vías. La primera de ellas, de manera explícita a través del tratado constitutivo con el que se creó, o a través de su segunda forma, en la cual implícitamente se le dota de competencias que exigen *de facto* poseer personalidad jurídica internacional para poder alcanzarlas.

En este último caso, obrando en interés de los objetivos y propósitos que les fueron asignados, y en representación de las unidades políticas que la conforman adquieren por delegación dicha personalidad. A pesar de eso podría señalarse como elementos constitutivos, para la fundamentación jurídica de la personalidad internacional de las organizaciones internacionales a la Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados (1969 y 1986), el Proyecto de la Comisión de Derecho Internacional de las Naciones Unidas (2000, 2002, 2003 y 2007), con relatoría especial para abarcar en su conformación por parte de Estados como de otros actores.

Así como en el resultado de la opinión consultiva de la Corte Internacional de Justicia en la que interpretó el Acuerdo del 25 de marzo de 1952 entre la Organización Mundial de la Salud y Egipto, en la que afirma, que la «organización internacional es sujeto de derecho internacional y, como tal, debe cumplir todas las obligaciones que le impongan las normas generales de derecho internacional, su instrumento constitutivo o los acuerdos internacionales de que sea parte», (párrafo 37).

Contenido de la personalidad internacional de las organizaciones internacionales

En función de lo antes expresado, y en ausencia absoluta de un marco normativo internacional que fundamente jurídicamente la personalidad internacional de las organizaciones internacionales se sustenta de manera definitiva en los poderes implícitos y explícitos que les son adjudicados por los Estados miembros, quedando así determinada, según infiere Burgos (s. f.), por las normas pertinentes de cada Organización» (p. 58), que el referido autor considera equivalente a las «reglas de la Organización», que define la Convención de Viena. Referente a la representación de los Estados por parte de las organizaciones internacionales, en cuyo artículo primero define como reglas de la Organización al conjunto de «instrumentos constitutivos de la organización internacional, sus decisiones y resoluciones pertinentes, y su práctica establecida».

Siendo así que el contenido de la personalidad internacional de las organizaciones internacionales «habrá que buscarlo, en cada caso [en dichas] reglas de organización. Especialmente, porque cada una de esas organizaciones tiene una razón social diferenciada, bajo criterios constitutivos distintos y propósitos variados según los intereses de los Estados constitutivos». En tal sentido, el mencionado autor señala que, el referido contenido es implícito a las normas de cada organización internacional, a la vez que al regirla interna y externamente es la «norma primera aplicable», a cada una de ellas «antes que cualquier otra norma de derecho internacional». Sin que ello signifique el «solapamiento o superposición que se produce entre las distintas formas de organización internacional desde una perspectiva estrictamente jurídica». Variando en cada caso, como cuantas organizaciones internacionales existan.

No obstante, el mismo autor, señala, que de forma práctica existe un cierto «contenido mínimo aplicable a la mayoría de las organizaciones internacionales o, al menos, a las más importantes», (p. 58). Entre este contenido, recurrente a todas o a la mayoría de las organizaciones internacionales, Burgos (s. f.), identifica en primer lugar, el derecho que les asiste para «crear su propio orden jurídico», dando lugar a relaciones jurídicas propias «que no están reguladas por el ordenamiento jurídico de ningún Estado ni tampoco por el derecho internacional, sino por el derecho propio de cada Organización». En segundo lugar, la definición la tipología de sus relaciones con otras entidades internacionales, en donde se establece la forma de realizar actos de reconocimiento sobre otros sujetos de derecho internacional y la de cómo ser reconocidas por estos.

Un tercer contenido, está orientado a regular la forma de asumir, desarrollar y concluir tratados, incluyendo el propio que la constituye. Un cuarto contenido, es el que establece los privilegios, inmunidades y nivel de autonomía frente a obligaciones o derechos respecto de los cuales no hayan expresado su consentimiento, con excepción de las modificaciones que sufra en su carta fundacional aplicada por los Estados miembros. En síntesis, el contenido del documento constitutivo y los tratados fundacionales de cada organización internacional son los que determinan que esta tenga o no personalidad jurídica internacional igualitarias, pero diferenciadas atendiendo a la naturaleza de las funciones que desarrolla cada una en la sociedad internacional.

Desde una perspectiva práctica aplicada a la región suramericana, Latinoamericana y Caribeña, los aspectos tratados en el presente ensayo se expresan en un extenso inventario de organismos internacionales de corte

integracionista, en los que priva una subjetividad y personalidad jurídica producto de la intencionalidad, funciones y objetivos a los que cada una de ellas responde y que se puede apreciar en el siguiente cuadro. Si bien no son todas, las pocas seleccionadas en función de la extensión y alcance de la investigación, dan debida cuenta de las consideraciones expuestas en el presente ensayo.

Se evidencia en estos ejemplos, que la subjetividad de cada uno de ellos depende de los objetivos que se han trazado los Estados, conforme de los distintos intereses que les

motivaron. Por lo cual, estos organismos internacionales poseen una clara diferenciación, delimitación, responsabilidades y atributos. Mientras que, en cuanto a la personalidad jurídica internacional, se declara de manera explícita en todos ellos a excepción del ALBA-TCP, que lo hace de manera implícita. De manera particular y diferenciada, MERCOSUR establece cuál de los órganos está facultado para ejercer tal personalidad, dentro de su estructura, por el contrario, los otros mecanismos obvian tal atributo asumiéndolo de manera tácita a cargo de su órgano directivo.

Cuadro 1: Subjetividad y personalidad jurídica de los organismos internacionales regionales

Mecanismo	Subjetividad	Personalidad jurídica
Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR)	Irrestricto respeto a la soberanía, integridad e inviolabilidad territorial de los Estados	Explícita Dotada constitutivamente (artículo 1)
Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC)	Unidad, integración política, económica, social y cultural	Explícita e independiente de los Estados que la Integran
Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América- Tratado de comercio de los Pueblos (ALBA-TCP)	Comercio, complementariedad, solidaridad y cooperación, para alcanzar una vida digna y el vivir	Implícita dotada en función de sus competencias
Mercado Común del Sur (MERCOSUR)	Generar oportunidades comerciales y de inversiones a través de la integración competitiva de las economías regionales	Explícita ejercida por su Consejo Superior
Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)	Promover la integración de la región con el objetivo de establecer un mercado común latinoamericano	Explícita Dotada constitutivamente (artículo 52)

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, se aprecia que el contenido de sus respectivas personalidades internacionales es coincidente con las que Burgos (s. f.), declara, como mínimas y universalmente utilizadas. En la que cada una responde a intereses particulares, agrupando de manera recurrente a algunos Estados o en todo caso excluyéndolos, según afinidades políticas, culturales y económicas. Donde también caben los solapamientos de objetivos, funciones, y principios. Pero todas ellas diferenciadas a partir de sus documentos fundacionales o convenios. De la cual deriva una personalidad jurídica propia, diferenciada y acorde con la misión que se le asignó. De tal manera que el contenido actúa como factor orientador de sus atributos, funciones, responsabilidades y delimita, al mismo tiempo, la personalidad jurídica y modos de relacionamiento con las demás personalidades jurídicas internacionales.

Conclusiones

La dinámica internacional actual está regida por una reconfiguración del absolutismo del Estado en cuya realidad el derecho internacional expande sus fundamentos en el marco de la globalización reconociendo a nuevos actores internacionales como sujetos de derecho internacional. Lo anterior ha dado cabida a otros actores internacionales detentores de derechos y obligaciones en el plano internacional y en consecuencia sujetos de responsabilidades y atribuciones.

Los referidos organismos internacionales poseen una subjetividad funcional e instrumental regulada producto de que solo se les concede un reconocimiento en función de la amplitud del mandato recibido y del determinado objetivo internacional que se persigue con su creación, ya sean estas transferidas de manera implícita o explícita. Cuya personalidad jurídica internacional está contenida en sus cartas fundacionales y convenios con las cuales se les crea, ya que los

Estados miembros le transfieren de manera directa o indirecta los atributos requeridos para alcanzar los fines establecidos.

Estas formas de organización internacional y su creciente incidencia en el mundo de las relaciones internacionales están ocasionando la génesis de nuevas normas de derecho internacional transformadoras de un Derecho Internacional Público, de corte tradicional y estatalista a uno más amplio, democrático y multiescalar en cuanto a fines y objetivos.

Referencias Bibliográficas

Bell, G., Borda, S., Gómez, H., Ramírez, S., Reina, M., y Reyes, C. (2010). *Misión de Política Exterior de Colombia*. Bogotá: Ministerio de Relaciones Exteriores.

Burgos, P. (s. f.). La personalidad jurídica internacional de la Comunidad Económica Europea, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense, disponible en:

<https://www.cepc.gob.es/sites/default/filespdf>

Corte Internacional de Justicia. (1980). Opinión consultiva del Corte Internacional de Justicia en la que interpretó el Acuerdo del 25 de marzo de 1952, entre la Organización Mundial de la Salud y Egipto.

Calduch, R. (1991). *Relaciones Internacionales*, Editorial Ediciones Ciencias Sociales. Madrid.

Díaz, E. (2018). Las organizaciones internacionales como sujetos del Derecho Internacional. algunas reflexiones sobre los orígenes, *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, vol. 6, nro. 1, pp. 94-114, disponible en:

<https://revistaepu.utem.cl/wp-content/uploads/sites/revista-estudios-politicos-estrategicos-epe-vol-6-n1Diaz.pdf>.

Helleman, J. (2020). La superación de la doctrina clásica en torno a la subjetividad internacional en detrimento de las multinacionales, *Anuario mexicano de derecho internacional*, vol. 18, ene./dic, disponible en:
<https://www.scielo.org.mx/scielo>.

Herrera, B. (2006). El «nuevo orden mundial» entre la dispersión del poder y la hegemonía, *POLIS Revista Académica de la Universidad Bolivariana de Chile*, volumen 5, número 13, año 2006, recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/305/30551305.pdf>.

Restrepo, J. (2013). La globalización en las relaciones internacionales: Actores internacionales y sistema internacional contemporáneo, *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, vol. 43, nro. 119, pp. 625-654, enero-junio, Medellín, Colombia, recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/rfdcp/v43n119/v43n119a05.pdf>.

Sobrino, J. (2006), *Las organizaciones internacionales, Generalidades, en Diez de Velazco Vallejo, Organizaciones Internacionales, Tecno*, Madrid.

Universidad Nacional Autónoma de México (s. f.). Los sujetos del Derecho Internacional, disponible en:
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/li.pdf>.

Stange, S. (1998). *Posmodernismo y Relaciones Internacionales. El Estado Hueco*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Vacas, F. (2024). Fundamento jurídico internacional; la subjetividad internacional de Naciones Unidas y su sometimiento al derecho internacional, *Vlex*, disponible en:
<https://international.vlex.com/vid/fundamento-subjetividad-sometimiento>.



CONSEJO EDITORIAL

Director Consejo Editorial
Dr. Elmo Bell Smythe Durán

Coordinadora Consejo Editorial
Dra. Lucila Lozada Aranguren

Editores Asociados
Dra. Lucila Lozada Aranguren
Dr. Alexis Delgado
Dra. Salomé Barreto
Dra. Hessamar Cabré
Dra. Carmen Parra

Editoras de Producción
Dra. Odalis Cuaurma Mata
Msc. Raiza Ramirez

Diseño y Montaje
Kerigmagraphic Solutions

Administración
Dra. Luisa Bell Smythe



ULAC