



Fondo
Editorial
UBA

InvestUBA

REVISTA ARBITRADA DE LA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO.
PROGRAMAS DE GERENCIA,
INGENIERÍA Y FINANZAS

DIEP

Decanato de Investigación,
Extensión y Postgrado.

ISSN: 2739-0500

DL: AR2021000099

investuba@uba.edu.ve

<https://revistasuba.com/>

AUTORIDADES

Dr. Basilio Sánchez
Presidente

Dr. Gustavo Sánchez
Rector

Dra. Mirian Regalado
Vicerrectora Académica

Dr. Manuel Piñate
Vicerrector Relaciones y Proyectos Interinstitucionales

Dra. Zeyda Padilla
Vicerrectora Administrativa

Lcda. Cathy Sánchez
Vicerrectora de Comunicación e Información

Dra. Edilia Papa
Secretaria



2



AUTORIDADES DIEP

Dr. José Cordero
Decano

Abog. María Ramírez, MSc.
Directora Postgrado

Dra. Maite Marrero
Directora de Investigación

Dra. Yesenia Centeno
Responsable del Fondo Editorial

© **UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA**

Reservados todos los derechos conforme a la Ley

Fecha de Aceptación: marzo 2025

Fecha de Publicación: junio, 2025

Comité Editorial

Dra. Crisálida Villegas (UBA, Venezuela)
Dr. Germán López (USC, Colombia)
Dr. Joaquín Vásquez (UABC, México)
Dr. Yordis Salcedo (UCV, Venezuela)
Dra. Luisa Aida García (UNESR, Venezuela)
Dra. Gabriela Barreto (UBA, Venezuela)
Dra. Adriana Miranda (UBA, Venezuela)



Volumen 8 Nro. 1 Año 2025 (enero-junio)

3

Dirección

Dr. Rafael Salih

Edición

Dra. Nohelia Alfonso

Diseño de Portada: Vicerrectorado de Información y Comunicación

Se permite la reproducción total o parcial de los trabajos publicados,
siempre que se indique expresamente la fuente.

Sitio Web: <https://revistasuba.com/>

Correo: investuba@uba.edu.ve

Es el órgano divulgativo de los Programas de Postgrado de la Universidad Bicentennial de Aragua, dirigida a investigadores, docentes y participantes de las distintas disciplinas del saber. Tiene como propósito trascender los avances de estudios, casos o experiencias de interés para el desarrollo de la investigación y educación universitaria. Es una publicación periódica semestral arbitrada por el sistema doble ciego, el cual asegura la confidencialidad del proceso, al mantener en reserva la identidad de los árbitros.

ÍNDICE

EDITORIAL

GERENCIA ESTRATÉGICA EMERGENTE: UN NUEVO PARADIGMA PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE RESIDUOS EN LA INDUSTRIA METALÚRGICA

Eumilys Del Valle Cedeño Valery

GESTIÓN DE ACTIVOS, SOBERANÍA OPERACIONAL Y RESILIENCIA COMO MODELO ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA SIAHO EN LA INDUSTRIA PETROLERA

Héctor José Esparragoza Gómez

GESTIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA EN PUERTOS FLUVIALES: DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MODERNIZACIÓN PARA EL EJE ORINOCO-ATLÁNTICO (VENEZUELA)

Angely Coromoto Magin La Rosa

LIDERAZGO PROSPECTIVO COMO CAPACIDAD DINÁMICA PARA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL HACIA LA BIOECONOMÍA: UN MARCO CONCEPTUAL

Emily Yunis Mendoza López

PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Johana Monserrate Arteaga Rizzo

VISIÓN HOLÍSTICA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA COMO CORRESPONSABLE DE LOS SIMONCITOS COMUNITARIOS

Luana María Bolívar de Osorio

EL RECURSO DE CASACIÓN EN EL CÓDIGO ORGÁNICO PROCESAL PENAL (COPP)

Erwin Andrés Adalfio

pp.

6

9

19

28

38

53

69

77

**LA MEDIACIÓN COMO MEDIO ALTERNATIVO DE RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS EN LA AUDIENCIA PRELIMINAR DE LOS JUICIOS
LABORALES**

Candili Ysslay Quintero Cárdenas

87

**LA AUDIENCIA TELEMÁTICA COMO VULNERACIÓN AL PRINCIPIO DE
INMEDIACIÓN EN LA FASE DE JUICIO ORAL DEL PROCESO PENAL
VENEZOLANO**

José Manuel Villamil Rincón

98

**VALORACIÓN PROBATORIA DE LAS MANCHAS DE CONTENIDO
HEMÁTICO EN EL PROCESO PENAL VENEZOLANO**

Johanna Morabay Nieto Castillo

113

EDITORIAL

Estimados todos, le damos la bienvenida a este nuevo número de nuestra revista, donde se podrán conocer investigaciones tal como refleja el espíritu temático, enmarcadas en las ciencias administrativas. Con estudios enmarcados en los procesos gerenciales de las finanzas, aplicación de normativas legales internacionales, como la planeación de ventas como sistema de gestión institucional. Uno de los procesos administrativos que se destaca es, desde el manejo del capital humano, desde el departamento de recursos humanos.

En el caso de las temáticas de ingeniería, se presentan estudios desde la elaboración de aplicaciones y sitios web, que conlleven a la automatización de los espacios de atención, gestión, procesos y sistema compra/ventas de las organizaciones. Para ello, se presentan varias propuestas de investigación aplicada desde el emprendimiento autónomo de competencias digitales, como de acompañamiento especializado, para el desarrollo de las ideas desde la concepción de la era digital. A continuación, presentamos un breve comentario de los artículos que integran esta entrega:

Gerencia estratégica emergente. Un nuevo paradigma para la gestión sostenible de residuos en la industria metalúrgica. Eumilys Del Valle Cedeño Valery. Este estudio analiza cómo la transición hacia una gestión sostenible en la Siderúrgica Alfredo Maneiro requiere superar los modelos de planificación rígidos, proponiendo una gerencia estratégica emergente que fomente la flexibilidad y la innovación adaptativa.

Gestión de activos, soberanía operacional y resiliencia como modelo estratégico para la gerencia SIAHO en la industria petrolera. Héctor José Esparragoza Gómez. Una propuesta enfocada en fortalecer la capacidad de respuesta y continuidad operativa dentro de la industria petrolera, integrando la gestión de activos y la resiliencia organizacional como pilares estratégicos.

Gestión estratégica prospectiva en puertos fluviales. Diagnóstico y plan de modernización para el eje Orinoco-Atlántico. Angely Coromoto Magin La Rosa. Mediante un análisis prospectivo, esta investigación identifica brechas críticas en la infraestructura portuaria venezolana y propone un plan de gestión integral para la modernización tecnológica bajo los parámetros de la Logística 4.0.

Liderazgo prospectivo como capacidad dinámica para la transformación organizacional hacia la bioeconomía. Un marco conceptual. Emily Yunis Mendoza López. Este artículo introduce el concepto de liderazgo prospectivo como una herramienta teórica necesaria para gestionar problemas adaptativos y transformar las organizaciones hacia modelos de bioeconomía forestal.

Planeación y evaluación estratégica dentro de las organizaciones sin fines de lucro. Johana Monserrate Arteaga Rizzo. Un análisis sobre la importancia de la planificación estratégica en el tercer sector, destacando cómo el diagnóstico y el análisis del entorno son fundamentales para lograr una competitividad organizacional y social efectiva.

Visión holística de la gestión directiva como corresponsable de los Simoncitos Comunitarios. Luana María Bolívar de Osorio. Un estudio reflexivo que aborda la gestión educativa en la etapa de educación inicial en Venezuela, enfatizando el compromiso social y la transformación pedagógica necesaria para garantizar una atención integral de calidad.

El recurso de casación en el Código Orgánico Procesal Penal (COPP). Erwin Andrés Adalfio. Este artículo de revisión examina los procedimientos fundamentales del recurso de casación en Venezuela, identificando las fallas técnicas comunes que provocan su desestimación y ofreciendo recomendaciones para un ejercicio más eficaz.

La mediación como medio alternativo de resolución de conflictos en la audiencia preliminar de los juicios laborales. Candilli Ysslay Quintero Cárdenas. Un análisis sobre

el rol del juez como mediador en el proceso laboral, destacando cómo la conciliación puede reducir los costos del litigio y preservar las relaciones entre las partes mediante un enfoque "ganar-ganar".

La audiencia telemática como vulneración al principio de inmediación en la fase de juicio oral del proceso penal venezolano. José Manuel Villamil Rincón. El autor investiga la tensión entre la celeridad procesal tecnológica y los derechos constitucionales del justiciable, concluyendo que la vía telemática debería tratarse como una excepcionalidad para salvaguardar el debido proceso.

Valoración probatoria de las manchas de contenido hemático en el proceso penal venezolano. Johanna Morabay Nieto Castillo. Un análisis sobre la evolución del sistema probatorio, que aboga por una valoración holística y lógica de los elementos probatorios por parte del juez, garantizando así una narrativa coherente en la búsqueda del esclarecimiento de los hechos.

Esperamos que este número sea de gran utilidad para investigadores, docentes y estudiantes. Les invitamos a explorar estas valiosas contribuciones al conocimiento.

Equipo Editorial

GERENCIA ESTRATÉGICA EMERGENTE: UN NUEVO PARADIGMA PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE RESIDUOS EN LA INDUSTRIA METALÚRGICA

Eumilys Del Valle Cedeño Valery
MSc. en Ciencias Administrativas mención Gerencia Estratégica
eumilys@gmail.com
Asesora Independiente, Venezuela
<https://orcid.org/0009-0003-9570-4624>

Fecha de aceptación: marzo 2025 Fecha de publicación: junio, 2025

Resumen

El artículo examina la transición de la gestión de residuos industriales desde un paradigma reactivo-lineal hacia una praxis de sostenibilidad fundamentada en la gerencia estratégica emergente. En el contexto de la industria metalúrgica, específicamente en el procesamiento de la escoria de hierro en la Siderúrgica Alfredo Maneiro, se observa una divergencia significativa entre la planificación deliberada y la realidad operativa. Mediante un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo-correlacional y diseño no experimental transversal, bajo la modalidad de proyecto factible, se seleccionó una muestra intencional de 25 personas, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado de 20 ítems, validado por juicio de tres y con una confiabilidad de $\alpha = 0,75$ según el coeficiente Alfa de Cronbach. Los hallazgos indican un conocimiento insuficiente de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el 80% de los encuestados, un déficit crítico de capacitación en economía circular (88%) y la existencia de prácticas informales de mejora en el nivel operativo (68%) que constituyen estrategias emergentes no formalizadas. Se colige que la adopción de una estrategia emergente provee la flexibilidad necesaria para fomentar la innovación adaptativa y la resiliencia organizacional.

9

Palabras clave: Gerencia estratégica emergente, Sostenibilidad, Industria metalúrgica, Escoria de hierro.

EMERGING STRATEGIC MANAGEMENT: A NEW PARADIGM FOR SUSTAINABLE WASTE MANAGEMENT IN THE METALLURGICAL INDUSTRY

Abstract

This article examines the transition of industrial waste management from a reactive-linear paradigm to a sustainability practice grounded in emerging strategic management. In the context of the metallurgical industry, specifically in the processing of iron slag at the Alfredo Maneiro Steelworks, a significant divergence is observed between deliberate planning and operational reality. Using a quantitative, descriptive-correlational, and non-experimental cross-sectional design, under the feasible project modality, a purposive sample of 25 people was selected. A structured questionnaire of 20 items, validated by a panel of three experts and with a reliability of $\alpha = 0.75$ according to Cronbach's alpha coefficient, was administered to them. The findings indicate insufficient knowledge of the Sustainable Development Goals (SDGs) in 80% of the respondents, a critical deficit in circular economy training (88%), and the existence of informal improvement practices at the operational level (68%) that constitute

emerging, informalized strategies. It follows that adopting an emergent strategy provides the necessary flexibility to foster adaptive innovation and organizational resilience.

Keywords: Emergent strategic management, Sustainability, Metallurgical industry, Iron slag.

GESTION STRATÉGIQUE ÉMERGENTE : UN NOUVEAU PARADIGME POUR LA GESTION DURABLE DES DÉCHETS DANS L'INDUSTRIE MÉTALLURGIQUE

Résumé

Cet article examine la transition de la gestion des déchets industriels d'un paradigme réactif et linéaire vers une pratique de durabilité fondée sur une gestion stratégique émergente. Dans le contexte de l'industrie métallurgique, et plus précisément dans le traitement des scories de fer à l'aciérie Alfredo Maneiro, un écart significatif est observé entre la planification et la réalité opérationnelle. Une étude transversale quantitative, descriptive et corrélative, non expérimentale, a été menée auprès d'un échantillon ciblé de 25 personnes, selon une approche de projet réalisable. Un questionnaire structuré de 20 items, validé par un panel de trois experts et présentant une fiabilité de $\alpha = 0,75$ (coefficient alpha de Cronbach), leur a été administré. Les résultats indiquent une connaissance insuffisante des Objectifs de développement durable (ODD) chez 80 % des répondants, un déficit important de formation à l'économie circulaire (88 %) et l'existence de pratiques d'amélioration informelles au niveau opérationnel (68 %), constituant des stratégies émergentes et non formalisées. Il s'ensuit que l'adoption d'une stratégie émergente offre la flexibilité nécessaire pour favoriser l'innovation adaptative et la résilience organisationnelle.

Mots-clés : Gestion stratégique émergente, Développement durable, Industrie métallurgique, Scories de fer.

Introducción

La industria metalúrgica global enfrenta una paradoja estructural: es indispensable para el desarrollo de infraestructura moderna, pero al mismo tiempo constituye uno de los sectores con mayor generación de residuos y externalidades ambientales. En particular, el procesamiento del acero produce grandes volúmenes de escoria de hierro, un subproducto que, bajo el modelo lineal de "extraer-producir-desechar", ha sido tradicionalmente gestionado como un pasivo ambiental más que como un recurso aprovechable. Esta lógica lineal no solo incrementa los costos de disposición final y los riesgos de contaminación, sino que también desaprovecha oportunidades de valorización económica y social, en un contexto donde la sostenibilidad se ha convertido en un imperativo estratégico.

En el ámbito de la gestión empresarial, el abordaje de los residuos industriales ha estado dominado por enfoques de planificación estratégica deliberada, propios de la escuela

de planificación (Mintzberg, 1994). Estos modelos asumen que el entorno es predecible y que la alta dirección puede diseñar planes detallados que luego se ejecutan de manera lineal. Sin embargo, la realidad de las plantas siderúrgicas es dinámica, incierta y está sujeta a cambios regulatorios, tecnológicos y de mercado que difícilmente pueden anticiparse por completo. Esta desconexión entre el plan formal y la práctica operativa se manifiesta con especial crudeza en la gestión de residuos, donde la rigidez de los modelos tradicionales limita la capacidad de adaptación y la innovación en el aprovechamiento de subproductos.

Frente a esta limitación, la noción de gerencia estratégica emergente, desarrollada por Mintzberg y Waters (1985), ofrece un marco interpretativo alternativo. Desde esta perspectiva, la estrategia no solo es el resultado de un diseño intencional, sino también un patrón que emerge de las acciones cotidianas, el aprendizaje organizacional y la respuesta a contingencias no previstas. Aplicar esta mirada a la gestión sostenible de residuos implica reconocer que las soluciones más eficaces para la valorización de escorias pueden surgir desde el nivel operativo, a partir del conocimiento tácito de los trabajadores y de la experimentación práctica, en lugar de imponerse exclusivamente desde directrices centrales.

11

A pesar de la creciente literatura sobre economía circular y simbiosis industrial (Chertow, 2000), así como sobre capacidades dinámicas para la sostenibilidad (Teece, Pisano y Shuen, 1997), aún existe una brecha importante en la integración de estos enfoques con la teoría de la estrategia emergente. Particularmente en el contexto latinoamericano, donde las industrias básicas operan en entornos de alta volatilidad, se requiere un modelo de gestión que combine la flexibilidad adaptativa con los principios de desarrollo endógeno (Vázquez Barquero, 2005), es decir, que aproveche los recursos y capacidades locales para generar valor territorial.

El artículo aborda esta brecha a partir de un estudio realizado en la Siderúrgica Alfredo Maneiro, una de las principales plantas de procesamiento de hierro en Venezuela. La investigación tuvo como objetivo analizar la gerencia estratégica emergente como un nuevo paradigma para la gestión sostenible de residuos, con el fin de fundamentar un plan estratégico de gestión operativo orientado al aprovechamiento de la escoria de hierro bajo un enfoque de sostenibilidad y desarrollo endógeno. Para ello, se diagnosticó el estado de implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la gestión de residuos,

se identificaron los factores económicos, ambientales, legales, tecnológicos y de capital humano que inciden en su manejo, y se determinó la factibilidad de adoptar un enfoque de gerencia emergente que permita transitar hacia una economía circular.

Metodología

El artículo es producto de una investigación enmarcada en el enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo-correlacional y un diseño no experimental transversal, bajo la modalidad de proyecto factible. Este diseño resulta apropiado porque no solo busca diagnosticar una realidad existente en un momento dado, sino también proponer una solución viable fundamentada en el análisis empírico (Arias, 2012; Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2016).

La población estuvo conformada por personal vinculado a los procesos de producción, gestión ambiental y supervisión de la Siderúrgica Alfredo Maneiro. Se seleccionó una muestra intencional no probabilística de 25 personas, distribuidas de la siguiente manera: personal operativo (n=12), personal administrativo (n=6) y personal supervisor (n=7). Esta selección obedeció al criterio de que los informantes clave poseían conocimiento directo y experiencia en las áreas de generación, manejo y control de residuos, particularmente de la escoria de hierro.

Se diseñó un cuestionario estructurado compuesto por 20 ítems, organizados en tres dimensiones: (1) conocimiento y alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); (2) factores económicos, normativos, tecnológicos y de capital humano que inciden en la gestión de residuos; y (3) potencial de valorización de la escoria de hierro y manifestaciones de estrategias emergentes. Cada ítem se presentó en una escala tipo Likert de cinco niveles (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo).

La validez de contenido del instrumento se estableció mediante juicio de expertos y la confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, aplicado a una prueba piloto obteniendo como resultado $\alpha = 0,75$, lo que indica un nivel aceptable de consistencia interna. (Hernández-Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014).

El cuestionario se aplicó en modalidad autoadministrada durante el primer trimestre de 2026, en las instalaciones de la planta, garantizando la confidencialidad de las respuestas. Una vez recolectados los datos, se procedió a su codificación y análisis mediante estadística

descriptiva, utilizando Microsoft Excel como herramienta de procesamiento. Se calcularon frecuencias absolutas y relativas (porcentajes) para cada ítem, así como medidas de tendencia central (medias). Adicionalmente, se realizó un análisis correlacional mediante el coeficiente de Spearman (ρ) para explorar la relación entre el nivel de capacitación en sostenibilidad y la percepción del potencial económico de la escoria de hierro.

Resultados

A continuación, los resultados de la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada, organizados en tres dimensiones

Dimensión 1. Conocimiento y alineación con los ODS

Los resultados indican una marcada brecha entre el reconocimiento nominal de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su incorporación efectiva en la gestión operativa de los residuos. El análisis de frecuencias reveló que el 80% de los encuestados posee un conocimiento insuficiente de los ODS, ubicándose en las categorías "regular/poco" (40%) y "bueno/algo" (40%), mientras que solo el 8% se ubicó en "muy bueno/mucho" y el 4% en "excelente/suficiente". Adicionalmente, el 48% de los encuestados consideró que la empresa realiza "pocas" o "muy pocas" acciones específicas en relación con los ODS, y el 72% percibió que la importancia otorgada a la implementación de prácticas alineadas con los ODS es "poca" o "muy poca" (12% + 60%).

Asimismo, el 84% de los participantes consideró que la sostenibilidad en la planta es percibida como un "deseo institucional" o una declaración de principios, más que como una estrategia operativa con metas concretas, indicadores de seguimiento y asignación de responsabilidades. En cuanto a las prácticas de manejo de residuos, el 76% de los encuestados señaló que las actividades de disposición final de la escoria se realizan bajo criterios reactivos, orientados fundamentalmente al cumplimiento de normativas ambientales básicas, sin que existan mecanismos formales de seguimiento de indicadores de sostenibilidad.

Dimensión 2. Factores que inciden en la gestión sostenible de residuos

La Tabla 1 sintetiza los principales resultados asociados a los factores económicos, normativos, tecnológicos y de capital humano que condicionan la gestión de la escoria de hierro en la planta estudiada.

Tabla 1
Factores críticos para la gestión sostenible de residuos

Factor	Ítem evaluado	% de acuerdo
Económico	Los costos de disposición final representan una carga financiera significativa para la planta	88%
Económico	La escoria de hierro posee un alto potencial económico como subproducto aprovechable	88%
Normativo	Las leyes ambientales se perciben como una amenaza de sanción más que como una oportunidad de innovación	79%
Tecnológico	La tecnología actual no permite una separación eficiente de metales residuales en la escoria	72%
Capital humano	Existe un déficit de capacitación en economía circular y gestión sostenible de residuos	88%
Capital humano	El personal operativo posee conocimiento tácito no formalizado sobre mejoras en el manejo de la escoria	83%

Fuente: Elaboración propia (2026)

Como se observa en la tabla, la falta de capacitación en sostenibilidad (88%) y la percepción de la normativa ambiental como amenaza (79%) constituyen las principales barreras para una gestión más sostenible. No obstante, el reconocimiento del potencial económico de la escoria (88%) y la existencia de conocimiento tácito en el nivel operativo (83%) emergen como oportunidades que pueden ser capitalizadas mediante un enfoque de gerencia estratégica emergente.

Dimensión 3. Potencial de valorización y manifestaciones de estrategias emergentes

En cuanto a la valorización de la escoria de hierro, el 88% de los encuestados coincidió en que este subproducto posee un alto potencial económico y podría ser utilizado como agregado para pavimentación y construcción, reduciendo la extracción de materiales vírgenes y generando beneficios económicos y ambientales. No obstante, el 76% señaló que no existen canales formales para proponer mejoras en el manejo de residuos desde el nivel operativo, lo que inhibe la materialización de estrategias emergentes.

Un hallazgo particularmente relevante es que el 68% de los supervisores y personal operativo reportó haber implementado, de manera informal y por iniciativa propia, prácticas de separación o acopio diferenciado de la escoria que no forman parte del plan oficial de gestión de residuos. Estas prácticas incluyen desde la separación manual de metales hasta la clasificación del material según su granulometría para distintos usos potenciales. Estas

acciones constituyen lo que Mintzberg y Waters (1985) denominan estrategias emergentes, es decir, patrones de acción que surgen sin intención deliberada previa.

El análisis correlacional mediante el coeficiente de Spearman reveló una asociación positiva moderada entre el nivel de capacitación en sostenibilidad y la percepción del potencial económico de la escoria ($\rho = 0,62$; $p < 0,01$). Este resultado sugiere que, a mayor formación en economía circular y gestión ambiental, mayor es el reconocimiento de las oportunidades de valorización.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten profundizar en la comprensión de la brecha entre la planificación estratégica deliberada y la gestión efectiva de residuos en la industria metalúrgica, así como validar la pertinencia de un nuevo paradigma basado en la gerencia estratégica emergente.

La inoperancia de la planificación deliberada en entornos complejos

El diagnóstico evidencia que el enfoque tradicional de planificación top-down ha fallado en integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la operativa cotidiana de la Siderúrgica Alfredo Maneiro. La brecha entre el conocimiento insuficiente de los ODS (80%) y la percepción de que la sostenibilidad es un "deseo institucional" (84%) refleja lo que Mintzberg (1994) denomina la "falacia de la separación" entre formulación y ejecución de la estrategia. Cuando la alta dirección diseña planes que no consideran las contingencias del nivel operativo, las políticas de sostenibilidad se convierten en declaraciones retóricas desconectadas de la práctica.

La percepción de la normativa ambiental como amenaza de sanción (79%) refuerza esta tesis. Cuando la regulación se aborda desde una lógica reactiva de cumplimiento, se desaprovecha su potencial como motor de innovación y mejora continua. Por el contrario, una gerencia emergente permitiría reinterpretar las exigencias legales como oportunidades para desarrollar nuevos procesos, productos y mercados, en línea con la noción de capacidades dinámicas propuesta por Teece, Pisano y Shuen (1997).

Validación de la gerencia estratégica emergente como paradigma alternativo

Los hallazgos revelan que el conocimiento tácito del personal operativo (83%) y las prácticas informales de mejora (68%) constituyen un reservorio de estrategias emergentes

que actualmente no son reconocidas ni formalizadas por la gerencia. Este fenómeno es consistente con la escuela del aprendizaje de Mintzberg y Waters (1985), donde la estrategia se concibe como un patrón que emerge de la experimentación colectiva y la respuesta a contingencias no previstas.

La existencia de estas prácticas informales sugiere que la organización ya posee, en su nivel operativo, parte del conocimiento necesario para avanzar hacia una gestión más sostenible. El desafío radica en diseñar mecanismos institucionales que permitan detectar, validar y escalar estas estrategias emergentes.

La correlación positiva ($\rho = 0,62$) entre capacitación en sostenibilidad y percepción del potencial económico de la escoria confirma lo planteado por la teoría de las capacidades dinámicas: el aprendizaje organizacional es una condición necesaria para la reconfiguración de recursos y la adaptación estratégica (Teece, Pisano y Shuen, 1997). A mayor formación, mayor capacidad para identificar oportunidades de valorización donde antes solo se veían residuos.

Desarrollo endógeno y simbiosis industrial

El alto reconocimiento del potencial económico de la escoria (88%) y su aplicabilidad en infraestructura local apuntan hacia una oportunidad concreta de simbiosis industrial, entendida como el intercambio de subproductos entre industrias para beneficio mutuo y para el desarrollo territorial (Chertow, 2000). Sin embargo, la ausencia de canales formales de vinculación con el entorno (76% señala que no existen mecanismos para articularse con actores locales) impide que este potencial se materialice.

Desde la perspectiva del desarrollo endógeno (Vázquez Barquero, 2005), la valorización de la escoria no solo reduce pasivos ambientales, sino que fortalece el tejido productivo local, genera empleo y mejora la infraestructura comunitaria.

Propuesta: Plan Estratégico de Gestión Sostenible (PEGS)

A partir del diagnóstico y del marco teórico de la gerencia estratégica emergente, se diseñó el Plan Estratégico de Gestión Sostenible (PEGS), una propuesta orientada a transformar la gestión de la escoria de hierro desde un enfoque lineal de disposición hacia un modelo circular basado en la valorización de subproductos. El PEGS se estructura en cuatro ejes estratégicos:

Eje I: Fortalecimiento del capital intelectual y capacitación adaptativa. Responde a la principal barrera identificada: el déficit de conocimiento sobre sostenibilidad y economía circular (88%). Se propone un programa de formación continua en Economía Circular y ODS, dirigido a todo el personal, y seminarios de Gerencia Emergente orientados a cuadros gerenciales.

Eje II: Innovación tecnológica. Contempla la modernización de la línea de tratamiento de escoria mediante sistemas de enfriamiento controlado, trituración y separación magnética que garanticen granulometrías y pureza conforme a normas técnicas (COVENIN, ASTM).

Eje III: Simbiosis industrial y desarrollo endógeno. Materializa la vinculación de la siderúrgica con su entorno territorial mediante el proyecto "Escoria para la Comunidad" y la Red de Simbiosis Industrial Regional con pequeñas y medianas empresas locales.

Eje IV: Gobernanza y gestión adaptativa. Integra los mecanismos de control y aprendizaje organizacional mediante un Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), un sistema de contabilidad de flujos de materiales (MFA) y un Sistema de Auditoría de Estrategias Emergentes (SAE).

17

Conclusiones

La investigación realizada permite sistematizar hallazgos fundamentales que validan la necesidad de una ruptura paradigmática en la gestión de residuos de la industria metalúrgica.

Primera: El diagnóstico confirmó la inoperancia de los modelos de planificación estratégica deliberada en la gestión sostenible de residuos. La Siderúrgica Alfredo Maneiro presenta una brecha crítica entre las políticas declaradas de sostenibilidad y las prácticas operativas efectivas, evidenciada en el bajo nivel de conocimiento de los ODS (80% insuficiente) y en la percepción de la sostenibilidad como un "deseo institucional" (84%).

Segunda: Los resultados validan la pertinencia de la gerencia estratégica emergente como marco interpretativo alternativo. La existencia de conocimiento tácito no formalizado en el nivel operativo (83%) y de prácticas informales de mejora en el manejo de la escoria (68%) demuestra que la organización ya posee un reservorio de estrategias emergentes que, de ser reconocidas y formalizadas, podrían impulsar la valorización de residuos.

Tercera: Se identificaron las barreras críticas que obstaculizan la gestión sostenible de residuos: el déficit de capacitación en economía circular (88%) y la percepción de la

normativa ambiental como amenaza de sanción (79%). Simultáneamente, se confirmaron oportunidades clave: el alto potencial económico de la escoria (88%) y la disponibilidad de conocimiento técnico en el personal operativo (83%).

Cuarta: El análisis correlacional reveló una asociación positiva moderada entre la capacitación en sostenibilidad y la percepción del potencial económico de la escoria ($\rho = 0,62$; $p < 0,01$), confirmando que el aprendizaje organizacional es un catalizador para la reconfiguración de recursos.

Quinta: El desarrollo endógeno y la simbiosis industrial se configuran como vectores estratégicos que vinculan la gestión de residuos con el desarrollo territorial. La propuesta de articular a la siderúrgica con actores locales no solo reduce pasivos ambientales, sino que fortalece la soberanía productiva y la cohesión social de la región.

Referencias

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (6ª ed.). Editorial Episteme.
- Chertow, M. (2000). Industrial symbiosis: Literature and taxonomy. *Annual Review of Energy and the Environment*. 25(1), 313-337. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.25.1.313>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Mintzberg, H. y Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Organización de las Naciones Unidas. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común*. Naciones Unidas.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Panel Internacional de Recursos. (2015). *Coherencia de políticas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una perspectiva de los recursos naturales*. PNUMA.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2016). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales* (5ª ed.). FEDUPEL.
- Vázquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Antoni Bosch Editor.

GESTIÓN DE ACTIVOS, SOBERANÍA OPERACIONAL Y RESILIENCIA COMO MODELO ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA SIAHO EN LA INDUSTRIA PETROLERA

Héctor José Esparragoza Gómez
MSc. en Ciencias Administrativas mención Gerencia Estratégica
hectoresparragoza1@gmail.com
Gerente SIAHO PDVSA, Caracas -Venezuela
<https://orcid.org/0009-0001-9015-9765>

Fecha de aceptación: marzo 2025 Fecha de publicación: junio, 2025

Resumen

El artículo analiza la relación entre gestión de activos, soberanía operacional y resiliencia en la Gerencia de Seguridad Industrial, Ambiente e Higiene Ocupacional (SIAHO) de la industria petrolera, con el propósito de explicar su incidencia en la continuidad operativa, la autonomía técnica y la capacidad institucional de respuesta ante escenarios disruptivos. A partir de un enfoque documental-propositivo y la revisión crítica de fuentes normativas, técnicas y académicas, se identificó que la gestión de activos no debe restringirse al control físico o administrativo, sino integrar el ciclo de vida, la información crítica y la reducción de dependencias. Asimismo, se evidenció que la soberanía operacional fortalece la resiliencia cuando la organización conserva capacidad de decisión, respaldo y recuperación. Se proponen un modelo causal y acciones concretas medibles. Se concluye que la articulación estratégica de estos tres ejes constituye una vía pertinente para robustecer la continuidad operativa en entornos industriales complejos.

19

Palabras clave: gestión de activos; soberanía operacional; resiliencia; Gerencia SIAHO; continuidad operativa.

ASSET MANAGEMENT, OPERATIONAL SOVEREIGNTY AND RESILIENCE AS A STRATEGIC MODEL FOR SIAHO MANAGEMENT IN THE OIL INDUSTRY

Abstract

This article analyzes the relationship among asset management, operational sovereignty, and resilience in the SIAHO management (Industrial Safety, Environment and Occupational Hygiene) of the oil industry, aiming to explain its impact on operational continuity, technical autonomy, and institutional response capacity in disruptive scenarios. Based on a documentary-propositional approach and a critical review of regulatory, technical, and academic sources, it was found that asset management should not be limited to physical or administrative control but must integrate life cycle management, critical information, and dependency reduction. It was also shown that operational sovereignty strengthens resilience when the organization retains decision-making, backup, and recovery capabilities. A causal model and specific measurable actions are proposed. It is concluded that the strategic articulation of these three axes is a relevant path to reinforce operational continuity in complex industrial environments.

Keywords: asset management; operational sovereignty; resilience; SIAHO management; operational continuity.

GESTION DES ACTIFS, SOUVERAINETÉ OPÉRATIONNELLE ET RÉSILIENCE : UN MODÈLE STRATÉGIQUE POUR LA GESTION DES SIAHO DANS L'INDUSTRIE PÉTROLIÈRE

Résumé

Cet article analyse la relation entre la gestion des actifs, la souveraineté opérationnelle et la résilience dans le cadre de la gestion de la sécurité, de l'environnement et de la santé au travail (SIST) au sein de l'industrie pétrolière. L'objectif est d'expliquer son impact sur la continuité des opérations, l'autonomie technique et la capacité institutionnelle à réagir face aux situations de crise. À l'aide d'une approche documentaire et d'une analyse critique des sources réglementaires, techniques et académiques, il a été constaté que la gestion des actifs ne doit pas se limiter au contrôle physique ou administratif, mais intégrer le cycle de vie des actifs, les informations critiques et la réduction des dépendances. De plus, il a été démontré que la souveraineté opérationnelle renforce la résilience lorsque l'organisation conserve ses capacités de décision, de soutien et de rétablissement. Un modèle causal et des actions concrètes et mesurables sont proposés. En conclusion, l'articulation stratégique de ces trois piliers constitue une voie pertinente pour renforcer la continuité des opérations dans des environnements industriels complexes.

Mots-clés : gestion des actifs ; souveraineté opérationnelle ; résilience ; gestion SIST ; continuité des opérations.

20

Introducción

La industria petrolera opera bajo condiciones de alta criticidad técnica, presión operativa permanente y exposición continua a fallas humanas, tecnológicas y organizacionales. En ese marco, la Gerencia de Seguridad Industrial, Higiene Ocupacional y Ambiente (en adelante, Gerencia SIAHO) desempeña una función esencial, porque articula la seguridad industrial, la higiene ocupacional y la protección ambiental con la preservación de las condiciones necesarias para operar con confiabilidad. Sin embargo, la creciente dependencia de sistemas digitales, redes de información, dispositivos de control y soportes externos ha incrementado la vulnerabilidad institucional frente a interrupciones, pérdidas de datos y fallas de coordinación.

Un caso ilustrativo: en 2021, una operadora petrolera latinoamericana sufrió una interrupción de 48 horas en su sistema de gestión de activos debido a la obsolescencia de un software externo no respaldado localmente. Durante ese lapso, la Gerencia SIAHO perdió trazabilidad sobre 120 equipos críticos de monitoreo ambiental, lo que retrasó la detección de una fuga y duplicó los tiempos de respuesta. Este evento evidencia que la disponibilidad de

activos no es suficiente si la organización carece de soberanía sobre la información y de mecanismos de resiliencia integrados.

Frente a esta realidad, la gestión de activos tradicional (inventarios, mantenimiento correctivo) resulta insuficiente. La norma ISO 55001 (International Organization for Standardization, 2024) proporciona un marco estratégico basado en valor, riesgo y ciclo de vida. Paralelamente, el concepto de soberanía operacional (capacidad de conservar control sobre procesos críticos e información esencial) se vuelve indispensable para reducir dependencias externas. Y la resiliencia organizacional, entendida como la capacidad de monitorear, responder, aprender y anticipar (Hollnagel, 2014), permite absorber perturbaciones sin perder funcionalidad. Para dotar de mayor claridad y utilidad al análisis, este artículo se propone responder las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo influye la gestión de activos basada en ISO 55001 en la soberanía operacional de la Gerencia SIAHO?
2. ¿De qué manera la soberanía operacional actúa como condición facilitadora de la resiliencia?
3. ¿Qué elementos estratégicos deben articularse para que la resiliencia sea efectiva en entornos de alta criticidad?

El propósito del artículo es analizar la relación entre gestión de activos, soberanía operacional y resiliencia, ofreciendo un modelo aplicable y acciones concretas. El texto se organiza en metodología, resultados, discusión, propuesta de modelo, acciones prácticas, limitaciones y conclusiones, en concordancia con la estructura UBA.

Metodología

El estudio se desarrolló bajo un enfoque documental-propositivo, apropiado para un artículo de investigación derivado de una tesis de grado. El procedimiento consistió en la búsqueda, selección, lectura crítica y síntesis de fuentes bibliográficas, normativas y técnicas (2014-2024) relacionadas con gestión de activos, resiliencia organizacional, soberanía operacional, continuidad operativa e industria petrolera.

La unidad de análisis fue la Gerencia SIAHO como contexto funcional. La revisión se centró en documentos especializados sobre ISO 55001, teoría de resiliencia, alta confiabilidad y continuidad. La técnica principal fue el análisis documental con categorización temática:

gestión de activos, soberanía operacional y resiliencia. Se elaboraron matrices de contraste para identificar vínculos entre categorías, y se diseñó un modelo hipotético de relaciones causales, así como una tabla de acciones prácticas con indicadores.

Resultados

El análisis documental permitió identificar tres hallazgos centrales y una síntesis de aportes de fuentes clave.

Hallazgo 1: La gestión de activos en la Gerencia SIAHO requiere superar la visión administrativa o correctiva. En contextos industriales complejos, los activos deben gestionarse a partir de su criticidad, valor, riesgo y ciclo de vida. ISO 55001 (International Organization for Standardization, 2024) establece requisitos para un sistema de gestión de activos orientado al desempeño organizacional. Autores como Campbell y Reyes-Picknell (2016) y Hastings (2021) coinciden en que la gestión por ciclo de vida reduce costos y mejora la confiabilidad, pero no abordan explícitamente la soberanía operacional.

Hallazgo 2: La soberanía operacional es una dimensión estratégica para preservar la autonomía técnica. La dependencia excesiva de plataformas externas o de software en la nube ²² sin respaldo local debilita la capacidad de respuesta. En la industria petrolera venezolana, PDVSA (2018) ha normado la gestión de activos críticos, pero sin desarrollar el concepto de soberanía. Vásquez (2019) señala que la falta de control sobre información estratégica ha sido un factor recurrente de fallas operativas.

Hallazgo 3: La resiliencia se fortalece cuando la gestión de activos y la soberanía operacional se articulan. Hollnagel (2014) propone cuatro capacidades: monitorear, responder, aprender y anticipar. Weick y Sutcliffe (2015) añaden la atención continua a señales débiles. Sutcliffe y Vogus (2003) conciben la resiliencia como meta-capacidad. Wildavsky (1988) ya advertía que la seguridad no es solo prevención sino respuesta adaptativa. Sin embargo, ninguno de estos enfoques integra explícitamente la gestión de activos con la soberanía operacional, lo que constituye el aporte de este artículo.

Tabla 1
Interpretación de los hallazgos

Categoría	Hallazgo interpretativo	Implicación para la Gerencia SIAHO
Gestión de activos	La gestión debe orientarse al valor, la criticidad y el ciclo de vida	Requiere planificación estratégica y control sistemático
Soberanía operacional	La dependencia externa limita la autonomía técnica	Debe fortalecerse el control informacional y operativo
Resiliencia	La respuesta depende de la anticipación, adaptación y recuperación	Se necesitan redundancias, protocolos y aprendizaje
Integración	Los activos físicos y digitales deben gestionarse de forma unificada	Conviene una arquitectura de gestión integral

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis documental

La tabla muestra que los ejes no operan aisladamente. La gestión de activos aporta la base material y organizacional; la soberanía operacional preserva la autonomía de decisión y control; y la resiliencia permite absorber perturbaciones sin perder funcionalidad. Esta relación explica por qué la Gerencia SIAHO necesita una interpretación más sistémica y estratégica.

Tabla 2
Síntesis de aportes de fuentes clave a las categorías de análisis

Fuente	Gestión de Activos	Soberanía Operacional	Resiliencia
ISO 55001 (2024)	Sistema basado en valor y ciclo de vida	No aborda	No aborda
Campbell & Reyes-Picknell (2016)	Optimización de ciclo de vida, confiabilidad	No aborda	No aborda
PDVSA (2018)	Activos críticos en petróleo	Control interno de información (implícito)	No aborda
Vásquez (2019)	Gestión de activos en Venezuela	Señala dependencia externa como falla	No aborda
Weick & Sutcliffe (2015)	No aborda	No aborda	Alta confiabilidad, atención continua
Hollnagel (2014)	No aborda	No aborda	Monitoreo, respuesta, aprendizaje, anticipación
Sutcliffe & Vogus (2003)	No aborda	No aborda	Meta-capacidad, recursos estructurales
Wildavsky (1988)	No aborda	No aborda	Seguridad como respuesta adaptativa
Lengnick-Hall et al. (2011)	No aborda	No aborda	Resiliencia desde recursos humanos
Seville et al. (2008)	No aborda	No aborda	Modelo de resiliencia organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis documental

La tabla evidencia que la articulación entre las tres categorías es una brecha de conocimiento. Este artículo contribuye a llenar dicha brecha mediante un modelo integrador.

Figura 1
Secuencia interpretativa del análisis



Fuente: Elaboración propia

Discusión

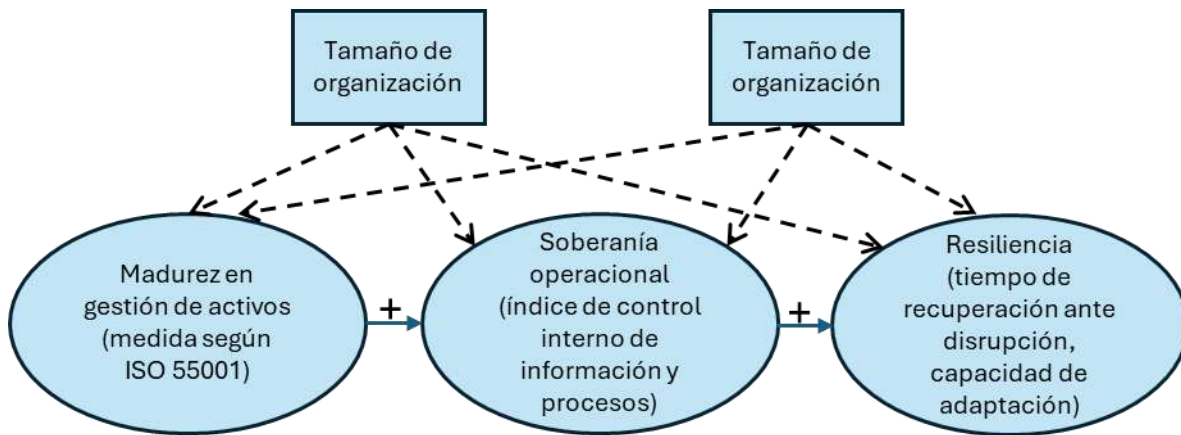
Los resultados confirman que la gestión de activos no puede mantenerse aislada. La literatura especializada (Campbell & Reyes-Picknell, 2016; Hastings, 2021) ha demostrado que un sistema de gestión basado en ISO 55001 mejora la confiabilidad y reduce costos, pero no incorpora la variable de autonomía frente a proveedores externos. Aquí la soberanía operacional introduce una dimensión crítica: una organización puede tener activos bien gestionados y, sin embargo, colapsar si depende de un solo proveedor de nube o de un software sin respaldo local. El caso ilustrativo de 2021 confirma esta vulnerabilidad.

La soberanía operacional, tal como se ha definido, actúa como un mecanismo facilitador de la resiliencia. Cuando la Gerencia SIAHO conserva copias locales de sus bases de datos de activos, protocolos de recuperación autónomos y capacidad de reconfiguración técnica, puede responder más rápido ante interrupciones. Este hallazgo complementa a Weick y Sutcliffe (2015), quienes enfatizan la atención continua pero no detallan los requisitos de control informacional.

Además, la resiliencia organizacional requiere no solo capacidades genéricas (monitoreo, respuesta, aprendizaje, anticipación) sino también recursos estructurales específicos: redundancias de datos, planes de continuidad actualizados, personal entrenado en modos degradados. Sutcliffe y Vogus (2003) denominan a esto “meta-capacidad”, y aquí se propone que la gestión de activos y la soberanía operacional son dos de sus pilares concretos.

A partir de esta discusión, se formula el siguiente modelo hipotético de relaciones causales (Figura 2), que puede ser contrastado empíricamente en futuras investigaciones.

Figura 2
Modelo hipotético causal propuesto



Fuente: Elaboración propia

Para que el modelo tenga utilidad práctica, se proponen las siguientes acciones medibles para la Gerencia SIAHO.

Tabla 4
Propuesta de acciones concretas con indicadores

Dimensión	Acción concreta	Indicador de éxito	Meta sugerida (primer año)
Gestión de activos	Realizar inventario de activos digitales y físicos con su criticidad	% de activos críticos identificados y clasificados	≥ 90%
Soberanía operacional	Implementar copias de seguridad locales (no solo en la nube) de bases de datos de activos e informes SIAHO	Frecuencia de restauración exitosa sin conexión externa	100% de restauración en < 2 horas
Resiliencia	Diseñar y simular un protocolo de recuperación ante pérdida de conectividad o fallo de software externo	Tiempo máximo de restablecimiento de funciones críticas SIAHO	< 4 horas
Integración	Establecer un comité mensual que revise la articulación entre activos, soberanía y resiliencia	Número de reuniones con acciones cerradas	≥ 12 reuniones/año

Fuente: Elaboración propia

Estas acciones permiten a los gerentes SIAHO pasar de la teoría a la práctica y monitorear avances concretos.

Conclusiones

El análisis desarrollado permite concluir que la relación entre gestión de activos, soberanía operacional y resiliencia constituye un eje estratégico para la Gerencia SIAHO de la industria petrolera. La revisión de ISO 55001 confirma que un sistema de gestión de activos bien estructurado aporta valor y reduce riesgos, pero debe complementarse con acciones explícitas de soberanía operacional para potenciar la resiliencia.

Se concluye que la soberanía operacional no debe interpretarse como independencia absoluta, sino como capacidad real de control sobre información crítica, procesos esenciales y recursos de respaldo. Esta condición resulta indispensable para sostener la autonomía técnica en contextos de alta exposición al riesgo.

La resiliencia se consolida como categoría articuladora, y el modelo causal propuesto ofrece una vía para futuras investigaciones empíricas. Las acciones concretas con indicadores permiten a los equipos SIAHO implementar mejoras medibles.

Finalmente, el artículo aporta una interpretación aplicable al campo industrial, cerrando una brecha de conocimiento al integrar tres dimensiones que hasta ahora habían sido tratadas por separado en la literatura. 26

Una limitación central de este artículo es su carácter documental y propositivo. No se contrastaron empíricamente las relaciones planteadas. Tampoco se dispuso de acceso a datos reales de la Gerencia SIAHO para calibrar los indicadores propuestos. Asimismo, el modelo causal hipotético requiere validación estadística mediante estudios de caso múltiples o encuestas estructuradas. Como agenda futura se recomienda:

-Desarrollar y validar un instrumento de medición de soberanía operacional (escala Likert con dimensiones: control de información, autonomía de procesos, redundancia técnica).

-Aplicar estudios de caso en al menos tres gerencias SIAHO de diferentes empresas petroleras para contrastar el modelo.

-Evaluar la correlación entre la implementación de ISO 55001 y la reducción del tiempo de recuperación ante interrupciones.

-Investigar el rol de la cultura organizacional como variable moderadora entre soberanía operacional y resiliencia.

Referencias

- BSI. (s. f.). *ISO 55001 implementation guide*. BSI Group. https://www.bsigroup.com/LocalFiles/EN_NZ/55001%20Asset%20Management/ISO_55001_Implementation_Guide_WEB_NZ.pdf
- Campbell, J. D., & Reyes-Picknell, J. V. (2016). *Asset management excellence: Optimizing equipment life-cycle decisions*. (3rd ed.). CRC Press.
- DNV. (s. f.). *ISO 55001 certification: Asset management*. DNV. <https://www.dnv.com/services/iso-55001-asset-management-250522/>
- Hastings, N. A. J. (2021). *Physical asset management*. (3rd ed.). Springer.
- Hollnagel, E. (2014). *Resilience engineering and health systems*. En R. Wears & E. Hollnagel. (Eds.). *Resilience engineering in practice* (pp. 19-34). CRC Press.
- International Organization for Standardization. (2014). *ISO 55000:2014 Asset management. Overview, principles and terminology*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2024). *ISO 55001:2024 Asset management system. Requirements*. <https://www.iso.org/standard/83054.html>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 21(3), 243-255.
- NBN. (s. f.). *ISO 55001 the standard for asset management*. *Belgian Bureau for Standardization*. <https://www.nbn.be/en/management-systems/iso-55001>
- NQA. (2018, October 30). *ISO 55001 certification - asset management standards*. NQA. <https://www.nqa.com/en-gb/certification/standards/iso-55001>
- Petróleos de Venezuela, S.A. (2018). *Normas para la gestión de activos críticos en la industria petrolera venezolana*. Documento interno normativo N° PDVSA-GA-018. PDVSA.
- República Bolivariana de Venezuela (2006). *Ley Orgánica de Hidrocarburos*. *Gaceta Oficial N° 38.493 del 04 de agosto*
- Seville, E., Brunson, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2008). *Organisational resilience: A research overview*. *Resilient Organisations Research Report 2008/01*.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). *Organizing for resilience*. En K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. pp. 94-110. Berrett-Koehler.
- Universidad Bicentennial de Aragua. (2017). *Instructivo para escribir artículos académicos*. Fondo Editorial UBA.
- Vásquez, R. (2019). *Gestión de activos en la industria petrolera venezolana: desafíos y oportunidades*. *Revista de Gerencia y Tecnología Industrial* 15(2), 45-67.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world* (3rd ed.). Wiley.
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. Transaction Publishers.

GESTIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA EN PUERTOS FLUVIALES: DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MODERNIZACIÓN PARA EL EJE ORINOCO-ATLÁNTICO (VENEZUELA)

Angely Coromoto Magin La Rosa
MSc. en Ciencias Administrativas mención Gerencia Estratégica
magintrabajodegrado@gmail.com
Jefe del Centro de Mantenimiento de Plataforma Fluvial Armada Bolivariana
<https://orcid.org/0009-0001-6794-1548>

Fecha de aceptación: marzo 2025 Fecha de publicación: junio, 2025

Resumen

La investigación tuvo como objetivo proponer un plan de gestión estratégica desde la planificación prospectiva para el sector portuario fluvial en Venezuela, específicamente en el eje Orinoco-Atlántico. Se diagnosticó una brecha crítica entre las exigencias de la logística 4.0 y la obsolescencia técnica actual. El estudio se fundamentó en la Teoría General de Sistemas, la Administración Clásica, la Prospectiva Estratégica y la Planeación por Escenarios. Metodológicamente, se adoptó un enfoque cuantitativo, descriptivo-proyectivo, con diseño de campo no experimental. La población fue censal (10 expertos del sector). Se aplicó un cuestionario tipo Likert validado por juicio de expertos ($\alpha=0,86$). Los resultados evidencian que el 50% de los expertos señala que la infraestructura actual raramente soporta una gestión prospectiva, y el 70% indica que la posición económica solo a veces permite inversiones sostenibles. Se concluye que la planificación prospectiva reduce la incertidumbre y permite diseñar un plan de gestión 2026-2031 basado en cuatro líneas estratégicas.

28

Palabras clave: Planificación prospectiva, gestión portuaria, escenarios estratégicos, logística 4.0, río Orinoco

STRATEGIC PROSPECTIVE MANAGEMENT IN RIVER PORTS: DIAGNOSIS AND MODERNIZATION PLAN FOR THE ORINOCO-ATLANTIC AXIS (VENEZUELA)

Abstract

The research aimed to propose a strategic management plan based on prospective planning for the fluvial port sector in Venezuela, specifically along the Orinoco-Atlantic axis. A critical gap was diagnosed between the demands of Logistics 4.0 and current technical obsolescence. The study was grounded in General Systems Theory, Classical Administration, Strategic Foresight, and Scenario Planning. Methodologically, a quantitative, descriptive-projective approach was adopted, with a non-experimental field design. The population was census-based (10 port sector experts). A Likert-type questionnaire validated by expert judgment ($\alpha=0.86$) was applied. Results show that 50% of experts indicate that current infrastructure rarely supports prospective management, and 70% state that the economic position only sometimes allows sustainable investments. It is concluded that prospective planning reduces uncertainty and enables the design of a 2026-2031 management plan based on four strategic lines.

Keywords: Prospective planning, port management, strategic scenarios, Logistics 4.0, Orinoco River

GESTION STRATÉGIQUE ET PROSPECTIVE DES PORTS FLUVIAUX : DIAGNOSTIC ET PLAN DE MODERNISATION DE L'AXE ORINOCOA-ATLANTIQUE (VENEZUELA)

Résumé

Cette recherche visait à proposer un plan de gestion stratégique fondé sur la planification prospective pour le secteur portuaire fluvial au Venezuela, plus précisément le long de l'axe Orénoque-Atlantique. Un écart critique a été identifié entre les exigences de la Logistique 4.0 et l'obsolescence technique actuelle. L'étude s'appuie sur la théorie générale des systèmes, le management classique, la prospective stratégique et la planification par scénarios. Sur le plan méthodologique, une approche quantitative descriptive et projective a été adoptée, avec un dispositif d'étude de terrain non expérimental. La population cible était composée des 10 experts du secteur. Un questionnaire de type Likert, validé par l'avis des experts ($\alpha = 0,86$), a été administré. Les résultats montrent que 50 % des experts ont indiqué que l'infrastructure actuelle se prête rarement à une gestion prospective, et 70 % ont indiqué que la conjoncture économique ne permet que parfois des investissements durables. Il est conclu que la planification prospective réduit l'incertitude et permet l'élaboration d'un plan de gestion 2026-2031 articulé autour de quatre axes stratégiques.

29

Mots-clés: Planification prospective, gestion portuaire, scénarios stratégiques, Logistique 4.0, fleuve Orénoque

Introducción

A nivel mundial, el sector portuario atraviesa una transformación impulsada por la digitalización, la transición energética y la volatilidad de las rutas comerciales (UNCTAD, 2023). Los puertos han evolucionado de ser meras infraestructuras de transferencia a nodos críticos de las cadenas de suministro globales (Notteboom, Pallis & Rodrigue, 2022). En América Latina, la planificación a mediano plazo suele verse obstaculizada por una desconexión entre los objetivos estratégicos y la operatividad real de los actores. En Venezuela, particularmente en el estado Bolívar, el sector portuario fluvial del río Orinoco enfrenta desafíos críticos derivados de la obsolescencia técnica y una planificación tradicional que resulta insuficiente ante la volatilidad del entorno.

El problema fundamental radica en la ausencia de estrategias de planificación prospectiva integradas. Muchos puertos globales operan bajo una gestión reactiva, respondiendo a las crisis una vez manifestadas, en lugar de gestionar el futuro a través de la

construcción de escenarios. En el contexto del estado Bolívar, la situación alcanza un punto crítico debido a su naturaleza fluvial y su vinculación directa con el río Orinoco, integrando actividad minera, industrial y comercial.

Ante este panorama, la presente investigación se planteó como objetivo general proponer un plan de gestión estratégica desde la planificación prospectiva en el sector portuario. Los objetivos específicos fueron: diagnosticar las variables estructurales y críticas existentes; evaluar el rol de los actores puerto-ciudad; analizar las estrategias de inversión y políticas públicas para la eficiencia operativa y el desarrollo sostenible; y diseñar el plan de gestión prospectiva.

Metodología

La investigación se enmarcó en el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo. El tipo de investigación fue descriptivo y proyectivo (proyecto factible), y el diseño fue de campo, no experimental y transeccional (Hernández-Sampieri, Fernández & Baptista, 2014). La modalidad fue de campo, ya que los datos se recolectaron directamente de la realidad operativa de los muelles y oficinas de la región Guayana.

30

La población estuvo constituida por diez (10) expertos del sector portuario y gerencial de la región Guayana, específicamente personal del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos (INEA) y gerencias de logística de empresas básicas. Por tratarse de un grupo pequeño y altamente especializado, se aplicó un censo poblacional (Arias, 2012).

La técnica utilizada fue la encuesta, y el instrumento fue un cuestionario estructurado con diez (10) ítems y escala de Likert de cinco alternativas (1: Nunca, 2: Raramente, 3: A veces, 4: Frecuentemente, 5: Siempre). El cuestionario fue validado mediante juicio de tres expertos (uno en metodología, uno en gerencia y uno en el área naval/portuaria). La confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,86, lo que indica una alta consistencia interna. El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva, calculando frecuencias absolutas y relativas para cada ítem.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados más relevantes obtenidos del cuestionario aplicado a los 10 expertos.

Dimensión 1. Infraestructura portuaria

La tabla 1 muestra la opinión de los encuestados respecto a la capacidad de la infraestructura actual (muelles, grúas) para soportar la gestión estratégica prospectiva y para satisfacer demandas futuras.

Tabla 1.
Percepción sobre la infraestructura portuaria

Indicador	Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente	Siempre
La infraestructura soporta la gestión prospectiva	0%	50%	30%	20%	0%
La capacidad actual satisface demandas futuras	0%	40%	40%	20%	0%

Nota: El 50% de los expertos señaló que la infraestructura “raramente” soporta la gestión prospectiva, y el 80% (suma de “raramente” y “a veces”) considera que la capacidad actual es insuficiente para demandas futuras. Estos resultados evidencian obsolescencia estructural.

Dimensión 2. Tecnología y sistemas de información

La tabla 2 sintetiza la evaluación sobre los sistemas tecnológicos (TOS, seguimiento) y su relación con vulnerabilidades operativas.

Tabla 2
Percepción sobre tecnología portuaria

Indicador	Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente	Siempre
Los sistemas tecnológicos facilitan la gestión prospectiva	0%	40%	50%	10%	0%
La falta de tecnología genera vulnerabilidades críticas	0%	40%	40%	20%	0%

Nota: El 90% de los expertos percibe una facilitación baja o nula de los sistemas tecnológicos (suma de “raramente” y “a veces”). Asimismo, el 80% reconoce que la falta de tecnología genera vulnerabilidades críticas en las operaciones. Esto confirma la ausencia de herramientas de logística 4.0 (IoT, TOS).

Dimensión 3. Capital humano y formación

La tabla 3 presenta los resultados sobre la capacitación del personal y la optimización de recursos humanos.

Tabla 3
Percepción sobre el capital humano

Indicador	Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente	Siempre
El personal está capacitado para la gestión prospectiva	0%	20%	40%	30%	10%

Hay deficiencias en formación continua	20%	30%	30%	0%	20%
La distribución de RR.HH. optimiza procesos prospectivos	0%	10%	40%	40%	10%

Nota: Si bien el 40% señala que el personal está capacitado “a veces”, existe una percepción fragmentada sobre la formación continua (30% “raramente”, 30% “a veces”, 20% “siempre”). La distribución de recursos humanos muestra una sinergia positiva, pero en desarrollo (80% entre “a veces” y “frecuentemente”).

Dimensión 4. Políticas comerciales y economía

La tabla 4 agrupa los indicadores relativos a políticas comerciales, costos de escala y posición económica.

Tabla 4
Percepción sobre políticas comerciales y variables económicas

Indicador	Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente	Siempre
Las políticas comerciales fortalecen la gestión prospectiva	50%	30%	10%	10%	0%
Los costos de escala representan variables críticas	0%	10%	40%	40%	10%
La posición económica soporta inversiones sostenibles	0%	10%	70%	0%	20%

32

Nota: El 80% de los expertos considera que las políticas comerciales no fortalecen la gestión prospectiva (suma de “nunca” y “raramente”). Los costos de escala son percibidos como críticos por el 80% (suma de “a veces” y “frecuentemente”). La posición económica es vista como “a veces” suficiente para inversiones sostenibles por el 70%, lo que refleja debilidad estructural para financiar la modernización.

Integración de resultados por variable

La tabla 5 y el gráfico 1 integran los resultados de todas las variables consideradas, mostrando el porcentaje acumulado de respuestas en las categorías negativas (“nunca” + “raramente”) y medias (“a veces”) para cada dimensión.

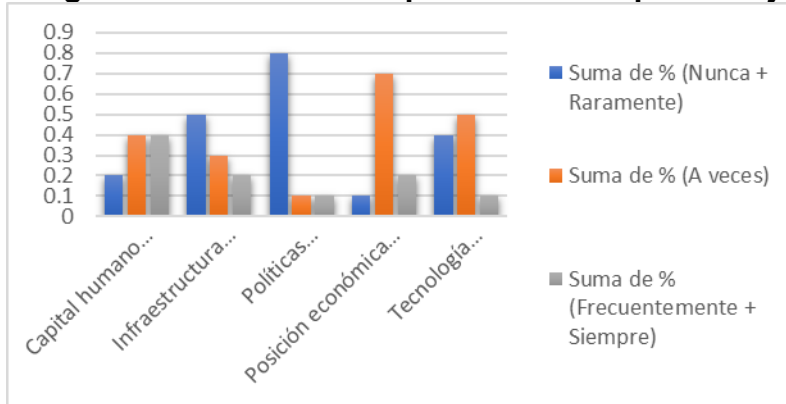
Tabla 5
Integración de resultados por dimensión porcentajes acumulados

Dimensión	% (Nunca + Raramente)	% (A veces)	% (Frecuentemente + Siempre)
Infraestructura (soporte prospectivo)	50%	30%	20%
Tecnología (facilitación)	40%	50%	10%
Capital humano (capacitación)	20%	40%	40%
Políticas comerciales (fortalecimiento)	80%	10%	10%

Posición económica (soporte inversión)	10%	70%	20%
----------------------------------------	-----	-----	-----

Gráfico 1

Integración de resultados por dimensión porcentajes acumulados



Nota: El Gráfico 1 representa barras para cada dimensión, evidenciando que las políticas comerciales y la infraestructura presentan los niveles más altos de insuficiencia, mientras que el capital humano muestra una percepción relativamente más favorable, aunque aún insuficiente para una gestión prospectiva plena.

Los resultados revelan una crítica obsolescencia técnica (infraestructura y tecnología), una debilidad institucional profunda (políticas comerciales) y una limitada capacidad financiera estructural (posición económica). Solo el capital humano presenta una distribución más equilibrada, aunque con brechas en formación continua. Estas condiciones configuran un escenario tendencial de continuidad de la crisis si no se implementa una gestión estratégica basada en planificación prospectiva (Godet, 2007; Salas Bourgoïn, 2013).

33

Plan de modernización para el eje Orinoco-atlántico

Se detalla el plan de acción derivado de los resultados obtenidos, se desglosan las actividades clave, las estrategias a implementar, los recursos necesarios, los mecanismos de evaluación y un cronograma estimado, buscando asegurar una implementación efectiva y el logro de los resultados esperados.

Tabla 6

Plan de modernización portuaria en el eje Orinoco-atlántico

Línea de Trabajo	Objetivo	Fase / Año de Ejecución	Hito Clave de la Gerencia
Línea 1: Inteligencia Prospectiva y Gobernanza	Planificar: Diseñar la hoja de ruta y el Escenario Apuesta.	Agosto 2026 – agosto 2031 (Permanente)	Reducción de la incertidumbre estratégica y alineación de actores puerto-ciudad.
Línea 2: Modernización Tecnológica e Infraestructura	Ejecutar: Implementar Logística 4.0 y renovar activos.	Septiembre 2027 – septiembre 2029 (Fase Intensiva)	Puesta en marcha del sistema TOS y automatización de infraestructura de atraque.

Línea 3: Control de Gestión y Monitoreo Estratégico	Controlar: Supervisar mediante KPI y cuadros de mando.	Agosto 2026 – agosto 2031 (Transversal)	Institucionalización del Centro de Control Digital y medición de eficiencia operativa.
Línea 4: Resiliencia y Validación de Escenarios	Validar: Evaluar la capacidad de respuesta ante crisis.	2028, 2030 y 2031 (Hitos puntuales)	Certificación de estándares internacionales y consolidación del Escenario Apuesta.

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Los hallazgos obtenidos confirman que la gestión actual del sector portuario en el eje Orinoco-Atlántico se caracteriza por una marcada obsolescencia técnica, ausencia de sistemas tecnológicos integrados, debilidad en las políticas comerciales y limitaciones económicas estructurales. Estos resultados coinciden parcialmente con lo reportado por Gómez (2022) en Guatemala, donde se identificó que la falta de transformación digital en los puertos públicos limita la competitividad y genera ineficiencias en la cadena logística. No obstante, a diferencia del estudio guatemalteco, que evidenció un crecimiento sostenido de la demanda de servicios portuarios (3,52% anual), el contexto venezolano presenta una contracción económica prolongada que agrava la brecha entre la infraestructura disponible y las necesidades reales del comercio exterior.

34

En la misma línea, Salamá (2016) documentó desequilibrios significativos en equipos, estructuras y eficiencia portuaria en puertos venezolanos como Puerto Cabello y La Guaira, atribuyéndolos a la ausencia de políticas públicas ajustadas a las dinámicas globales. El presente estudio extiende ese diagnóstico al ámbito fluvial del estado Bolívar, revelando que la problemática no es exclusiva de los puertos marítimos de la costa norte, sino que afecta igualmente al sistema fluvial del sur, con particularidades asociadas a la variabilidad hidrológica del río Orinoco y a la dependencia de las industrias básicas de Guayana.

La ausencia de un Sistema Operativo de Terminal (TOS) y de sensores de monitoreo en tiempo real impide la retroalimentación (feedback) necesaria para ajustar las operaciones y anticipar fallos. Esta situación genera una entropía creciente, entendida como la tendencia natural del sistema hacia el desorden y la pérdida de eficacia. La investigación propone que la implementación de tecnologías de la logística 4.0 (IoT, Big Data, gemelos digitales) actuaría como un mecanismo de negentropía, es decir, como una importación de información y energía organizada que revertiría el deterioro sistémico.

Por su parte, la teoría de la administración clásica de Fayol (1916) aporta un marco para interpretar la debilidad institucional detectada. La función de previsión, que Fayol consideraba la esencia de la administración, está prácticamente ausente en la gestión portuaria actual. Los resultados indican que el 80% de los expertos considera que las políticas comerciales no fortalecen la gestión prospectiva, lo que evidencia una ruptura del principio de unidad de dirección. Sin un programa de acción claro y sin la coordinación entre los subsistemas (autoridades portuarias, empresas básicas, aduanas, capitanías), el esfuerzo administrativo se fragmenta y se pierde en soluciones reactivas de corto plazo. La propuesta de un plan de gestión integral (2026-2031) restaura precisamente esa función de previsión al institucionalizar la construcción de escenarios como una actividad permanente de la alta gerencia.

La prospectiva estratégica de Godet (2007) permite ir más allá del diagnóstico descriptivo y comprender las relaciones de poder e influencia entre las variables del sistema. Mediante un análisis estructural implícito en los datos, se identificó que las variables críticas de alta motricidad son: la inversión tecnológica (logística 4.0), la estabilidad del calado del río (variable hidrológica) y la coherencia de las políticas públicas. Estas variables tienen la capacidad de modificar el comportamiento de todo el sistema si se actúa sobre ellas. Por el contrario, variables como la distribución de recursos humanos, aunque relevantes, mostraron una dependencia mayor, es decir, son más bien consecuencias del estado de las variables motrices. Este hallazgo es crucial para la priorización de inversiones: no se trata de invertir en todo, sino de concentrar los recursos escasos en aquellos factores que realmente pueden arrastrar al resto del sistema hacia el escenario deseado.

El juego de actores, otro componente central de la metodología de Godet, se evidenció en la fragmentación de intereses entre el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos (INEA), las empresas básicas (CVG, Ferrominera, Sidor) y las comunidades locales. Los resultados muestran que no existe una plataforma de diálogo permanente que permita construir un “escenario apuesta” común. La mayoría de los expertos (80%) señaló que las políticas comerciales no fortalecen la gestión prospectiva, lo que refleja una desconexión entre la planificación estatal y las necesidades operativas del sector. Esta situación se agrava por la ausencia de mecanismos de alianza público-privada que permitan movilizar recursos financieros para la modernización.

La teoría de planeación por escenarios de Salas Bourgoin (2013) ofrece un marco para clasificar los futuros posibles del sector portuario. A partir de los resultados obtenidos, se pueden delinear tres tipos de escenarios. El escenario tendencial es aquel que se materializaría si se mantienen las condiciones actuales: continuidad de la obsolescencia, profundización de la entropía sistémica, pérdida de competitividad y aislamiento del comercio internacional. Este escenario es el más probable si no se interviene. El escenario apuesta es el que la propuesta de plan de gestión integral busca construir: modernización tecnológica (TOS, IoT), implementación de un cuadro de mando integral, formación de talento humano en logística 4.0, y articulación efectiva de los actores puerto-ciudad. Este escenario requiere inversiones focalizadas y voluntad política sostenida. El escenario de ruptura correspondería a eventos catastróficos no previstos: una crisis hidrológica extrema que afecte el calado del río, un colapso financiero que paralice toda inversión, o un cambio geopolítico regional que desvíe las rutas comerciales. La planificación prospectiva no puede eliminar estos riesgos, pero sí preparar a la gerencia para responder con resiliencia mediante planes de contingencia y monitoreo de señales débiles.

36

En términos de sostenibilidad, los resultados revelan una tensión entre la urgencia de la modernización y la fragilidad ambiental del río Orinoco. El 80% de los expertos reconoció que la falta de tecnología genera vulnerabilidades críticas en las operaciones, lo que incluye riesgos de derrames, accidentes de navegación y afectación a los ecosistemas acuáticos. La propuesta de logística 4.0 no solo mejora la eficiencia económica, sino que también reduce la huella ambiental mediante la optimización de rutas, el mantenimiento predictivo y la reducción de tiempos de espera de los buques, lo que disminuye las emisiones y el riesgo de incidentes. De esta manera, la sostenibilidad ambiental y la eficiencia operativa no son objetivos contrapuestos, sino que se refuerzan mutuamente.

En comparación con estudios internacionales, los resultados obtenidos muestran similitudes con el diagnóstico de puertos en países en desarrollo, pero también diferencias significativas. Por ejemplo, Quejada (2020) en Colombia evidenció que la construcción de un astillero naval en Urabá requería una planificación integral bajo estándares PMI, pero contaba con un marco de inversión privada y confianza institucional que en Venezuela es mucho más débil. Asimismo, Infantes, González y Camarero (2019) documentaron cómo las alianzas

estratégicas entre navieras globales han transformado el sector marítimo, exigiendo a los puertos una capacidad de adaptación que el sistema fluvial venezolano actualmente no posee.

Finalmente, la propuesta de un plan de gestión integral (2026-2031) basado en cuatro líneas estratégicas: inteligencia prospectiva, modernización tecnológica, control de gestión y resiliencia sistémica resulta factible técnica, tecnológica, estratégica y prospectivamente, con una calificación global de 83% (4,15/5). Esta factibilidad se sustenta en que no se requiere crear estructuras organizativas completamente nuevas, sino reorientar las funciones existentes bajo un enfoque de anticipación y control. La adopción de sistemas TOS, sensores IoT y un cuadro de mando integral permitiría transitar hacia un puerto inteligente (Smart Port), alineado con las políticas nacionales de soberanía y desarrollo del Plan de la Patria 2025-2031 (Ley Orgánica del Plan de la Patria 7T, 2025). En consecuencia, se concluye que la planificación prospectiva no es un lujo teórico, sino una herramienta indispensable para reducir la incertidumbre, optimizar la interacción puerto-ciudad y fomentar estrategias de inversión público-privada que garanticen la autosuficiencia económica y la competitividad inter-portuaria bajo criterios de desarrollo sostenible.

37

Referencias

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (6ª ed.). Editorial Episteme.
- Bertalanffy, L. (1968). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Editorial El Ateneo.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. Prospektiker - Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
- Gómez Sagastume, F. (2022). *Evaluación de las necesidades de transformación digital en el sistema portuario público de Guatemala*. Tesis de maestría. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J. (2022). *Port economics, management and policy*. Routledge.
- Salas Bourgoïn, M. A. (2013). *Planificación por escenarios: Una herramienta estratégica para la gestión pública*. Universidad de los Andes.
- Salamá, R. (2016). *Elaboración de un modelo analítico que permita relacionar el transporte marítimo, la globalización y el desarrollo económico*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Catalunya.
- UNCTAD (2023). *Review of maritime transport*. United Nations Publications.

LIDERAZGO PROSPECTIVO COMO CAPACIDAD DINÁMICA PARA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL HACIA LA BIOECONOMÍA: UN MARCO CONCEPTUAL

Emily Yunis Mendoza López

MSc. en Ciencias Administrativas mención Gerencia Estratégica

emymendoza@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-1172-6016>

Fecha de aceptación: marzo 2025 Fecha de publicación: junio, 2025

Resumen

La transición hacia la bioeconomía representa un cambio paradigmático que exige nuevas capacidades gerenciales, particularmente en contextos como el venezolano, donde el sector forestal posee un alto potencial biológico (46,2 millones de hectáreas de cobertura boscosa) pero enfrenta una crisis de gobernanza y liderazgo caracterizada por una "débil gobernanza forestal" y una "creciente incapacidad institucional" Veloso (2023: 1). El presente artículo tiene como propósito proponer un marco conceptual que integra el liderazgo y la prospectiva estratégica en un constructo único denominado liderazgo prospectivo, entendido como una capacidad dinámica para la transformación organizacional hacia la bioeconomía. Metodológicamente, se desarrolla una investigación documental de tipo analítica Arias (2006); Hurtado (2010), basada en la revisión sistemática de literatura especializada en liderazgo transformacional, prospectiva estratégica, teoría de capacidades dinámicas Teece (2007) y gestión de la bioeconomía. Los resultados indican que las barreras no técnicas explican el fracaso de muchas iniciativas de bioeconomía, y que el liderazgo tradicional resulta insuficiente para abordar problemas adaptativos Heifetz (1994). Se propone el constructo liderazgo prospectivo articulado en tres dimensiones fundamentales: sensibilización (sensing), aprovechamiento (seizing) y reconfiguración (transforming). Se concluye que este marco ofrece una herramienta teórica para diagnosticar y desarrollar capacidades gerenciales orientadas a la bioeconomía.

38

Palabras clave: Liderazgo prospectivo, capacidades dinámicas, bioeconomía, transformación organizacional

PROSPECTIVE LEADERSHIP AS A DYNAMIC CAPACITY FOR ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION TOWARDS THE BIOECONOMY: A CONCEPTUAL FRAMEWORK

Abstract

The transition towards bioeconomy represents a paradigmatic shift that demands new managerial capabilities, particularly in contexts such as Venezuela, where the forest sector possesses high biological potential (46.2 million hectares of forest cover) but faces a governance and leadership crisis characterized by "weak forest governance" and "growing institutional incapacity" Veloso (2023: 1). This article aims to propose a conceptual framework that integrates leadership and strategic foresight into a single construct called prospective leadership, understood as a dynamic capability for organizational transformation towards

bioeconomy. Methodologically, analytical documentary research is developed Arias (2006); Hurtado (2010), based on a systematic review of specialized literature on transformational leadership, strategic foresight, dynamic capabilities theory Teece (2007), and bioeconomy management. Results indicate that non-technical barriers explain the failure of many bioeconomy initiatives, and that traditional leadership is insufficient to address adaptive problems Heifetz (1994). The construct of prospective leadership is proposed, articulated in three fundamental dimensions: sensing, seizing, and transforming. It is concluded that this framework offers a theoretical tool to diagnose and develop managerial capabilities oriented towards bioeconomy.

Keywords: Prospective leadership, dynamic capabilities, bioeconomy, organizational transformation

LE LEADERSHIP PROSPECTIF COMME CAPACITÉ DYNAMIQUE DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE VERS LA BIOÉCONOMIE : UN CADRE CONCEPTUEL

Résumé

La transition vers une bioéconomie représente un changement de paradigme exigeant de nouvelles compétences managériales, notamment dans des contextes comme celui du Venezuela, où le secteur forestier possède un fort potentiel biologique (46,2 millions d'hectares de couvert forestier) mais fait face à une crise de gouvernance et de leadership caractérisée par une « faible gouvernance forestière » et une « incapacité institutionnelle croissante » (Veloso, 2023 : 1). Cet article propose un cadre conceptuel intégrant leadership et prospective stratégique au sein d'un concept unique : le leadership prospectif. Ce dernier est appréhendé comme une capacité dynamique de transformation organisationnelle vers une bioéconomie. Sur le plan méthodologique, une étude documentaire analytique (Arias, 2006 ; Hurtado, 2010) a été menée, s'appuyant sur une revue systématique de la littérature spécialisée relative au leadership transformationnel, à la prospective stratégique, à la théorie des capacités dynamiques (Teece, 2007) et à la gestion de la bioéconomie. Les résultats indiquent que des obstacles non techniques expliquent l'échec de nombreuses initiatives en faveur de la bioéconomie et que le leadership traditionnel est insuffisant pour résoudre les problèmes d'adaptation (Heifetz, 1994). Le concept de leadership prospectif est proposé, articulé autour de trois dimensions fondamentales : la perception, la saisie et la transformation. Il est conclu que ce cadre offre un outil théorique pour diagnostiquer et développer les compétences managériales orientées vers la bioéconomie.

39

Mots-clés: Leadership prospectif, compétences dynamiques, bioéconomie, transformation organisationnelle

Introducción

En la actual dinámica de los mercados globales, la bioeconomía ha dejado de ser una aspiración ambiental para convertirse en un imperativo de competitividad sistémica. Este

modelo propone una transición profunda desde economías dependientes del carbono fósil hacia sistemas que integran el conocimiento biológico con la innovación industrial Bugge et al. (2016: 2). Sin embargo, en el contexto venezolano, el tránsito hacia este paradigma encuentra su principal barrera no en la escasez de capital natural —contando con 46,2 millones de hectáreas de cobertura boscosa Veloso (2023: 12)— sino en la erosión de las capacidades de dirección y la ausencia de marcos estratégicos de largo plazo.

A pesar de que el sector forestal es, por definición, el eje motor de la bioeconomía —entendida como "la producción de recursos biológicos renovables y su conversión en productos de valor añadido, como alimentos, piensos, bioproductos y bioenergía" Comisión Europea (2018: 4), la realidad institucional en Venezuela revela una fractura crítica en sus niveles gerenciales. Según el diagnóstico del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la gestión del sector se ha visto mermada por una "débil gobernanza forestal" que ha priorizado la reacción sobre la planificación, derivando en una "obsolescencia del parque industrial" y una "creciente incapacidad institucional" para mitigar riesgos operativos básicos Veloso (2023: 1).

40

Esta crisis de gestión se traduce en indicadores alarmantes: una caída en la superficie plantada de 33.232 hectáreas en 2015 a apenas 4.937 en 2021 Veloso (2023: 18). Más allá de la cifra, lo que esto subraya es un fallo en la gerencia de operaciones y una pérdida de visión de futuro. La migración de personal capacitado y el hecho de que las universidades del área operen al 15% de su capacidad configuran un escenario de descapitalización intelectual que solo puede revertirse mediante una intervención profunda en la cultura del liderazgo organizacional Veloso (2023: 27).

Frente a este diagnóstico, la literatura especializada ha comenzado a señalar que las barreras para la transición hacia la bioeconomía no son predominantemente técnicas o financieras, sino gerenciales y culturales. Como afirman Hällérstrand, Reim y Malmström (2023: 2), "las empresas verdes en etapas tempranas desarrollan capacidades dinámicas que les permiten prosperar en circunstancias inciertas", pero estas capacidades no emergen espontáneamente; requieren liderazgos intencionales y marcos de anticipación estratégica.

En este contexto, la teoría de las capacidades dinámicas (dynamic capabilities), desarrollada fundamentalmente por Teece (2007), ofrece un marco analítico particularmente

pertinente. Teece (2007: 1319) define las capacidades dinámicas como "la capacidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas con el fin de abordar entornos que cambian rápidamente". Este marco distingue tres dimensiones fundamentales: (a) sensing (sensibilización): la capacidad de identificar y evaluar oportunidades y amenazas en el entorno; (b) seizing (aprovechamiento): la capacidad de movilizar recursos para capturar el valor de las oportunidades identificadas; y (c) transforming (reconfiguración): la capacidad de realizar transformaciones continuas en la estructura y cultura organizacional Teece (2007: 1321-1325).

Estudios recientes han aplicado este marco al contexto de la bioeconomía forestal. Laakkonen et al. (2025: 2) investigaron las capacidades dinámicas relacionadas con la prospectiva en pequeñas y medianas empresas del sector forestal finlandés, encontrando que "las empresas sí tienen capacidad para sensibilizar y aprovechar oportunidades en entornos cambiantes, pero muestran limitadas capacidades para reconfigurar sus modelos de negocio de manera consciente del futuro". Este hallazgo sugiere que la dimensión de transformación (transforming) es la más difícil de desarrollar y, simultáneamente, la más crítica para la transición bioeconómica.

Paralelamente, la literatura sobre liderazgo organizacional ha identificado enfoques particularmente relevantes para contextos de cambio paradigmático. El liderazgo transformacional, desarrollado por Bass (1985), se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar una visión compartida, estimular intelectualmente a los seguidores y considerar sus necesidades individuales Bass & Riggio (2006). Por su parte, el liderazgo adaptativo, propuesto por Heifetz (1994), introduce una distinción crucial entre problemas técnicos, aquellos con soluciones conocidas que pueden ser resueltas por la autoridad existente y problemas adaptativos, aquellos que requieren aprendizaje, cambio de valores y comportamientos, y no tienen soluciones predefinidas Heifetz, Grashow & Linsky (2009). La transición hacia la bioeconomía constituye un problema adaptativo por excelencia, pues no basta con aplicar soluciones técnicas conocidas; se requiere un cambio cultural profundo y la participación activa de todos los actores del sistema.

A estas aproximaciones se suman los aportes de Goleman (1998) sobre la inteligencia emocional como condición habilitadora del liderazgo eficaz. Goleman (1998: 317) identifica

cuatro dimensiones: autoconciencia, autorregulación, empatía y habilidades sociales, que permiten al líder "manejar sus propias emociones y las de los demás para orientarlas hacia resultados positivos". En contextos de transformación hacia la bioeconomía, estas competencias resultan críticas para gestionar la incertidumbre, las resistencias al cambio y la construcción de alianzas intersectoriales.

Asimismo, Senge (1990) aporta el marco de las organizaciones inteligentes, basado en cinco disciplinas: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo. Senge (1990: 18) advierte que "la incapacidad de las organizaciones para aprender no puede atribuirse a la falta de esfuerzo o de buenas intenciones, sino a la forma en que piensan y actúan". La transformación hacia la bioeconomía exige, desde esta perspectiva, un cambio en los modelos mentales dominantes y el desarrollo de capacidades de aprendizaje colectivo.

Por su parte, la prospectiva estratégica, particularmente en la tradición de la Escuela Francesa representada por Godet (2007, 2011), ofrece las herramientas metodológicas para la dimensión de anticipación. Godet (2011: 15) define la prospectiva como "una disciplina intelectual que busca iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles". Su modelo del triángulo de la acción, anticipación, apropiación y acción, proporciona un marco para cerrar la brecha entre el análisis de escenarios futuros y la movilización efectiva de recursos Godet (2007).

La tesis central del presente artículo es que el liderazgo prospectivo, entendido como la integración sinérgica de las competencias de liderazgo transformacional, adaptativo, inteligencia emocional y aprendizaje organizacional con las herramientas metodológicas de la prospectiva estratégica, constituye una capacidad dinámica de orden superior indispensable para la transformación organizacional hacia la bioeconomía. Este constructo articula las tres dimensiones del marco de Teece (2007): la función de sensing se nutre de la prospectiva estratégica; la función de seizing se apoya en el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional; y la función de transforming se fundamenta en el liderazgo adaptativo y el aprendizaje organizacional de Senge.

Es importante señalar que Østergaard (2024) ha acuñado recientemente el término anticipatory leadership para referirse al uso de futures thinking en la toma de decisiones. El

constructo de liderazgo prospectivo aquí propuesto se diferencia fundamentalmente por estar anclado en la teoría de capacidades dinámicas Teece (2007) y por integrar explícitamente enfoques de liderazgo transformacional, adaptativo, inteligencia emocional y aprendizaje organizacional para el contexto específico de la bioeconomía forestal venezolana.

El presente artículo tiene como objetivo general analizar la relación sinérgica entre liderazgo y prospectiva estratégica como capacidades indispensables para la transformación organizacional hacia la bioeconomía, proponiendo un marco conceptual integrador bajo el constructo de liderazgo prospectivo como capacidad dinámica. Los objetivos específicos son: (1) identificar las principales barreras no técnicas que enfrentan las organizaciones en la transición hacia la bioeconomía; (2) caracterizar los enfoques de liderazgo requeridos para gestionar problemas adaptativos; (3) examinar el rol de la prospectiva estratégica como herramienta de anticipación; y (4) proponer el constructo liderazgo prospectivo articulado en las dimensiones de sensing, seizing y transforming.

El presente artículo se sustenta en una investigación documental de tipo analítica. Según Arias (2006: 27), la investigación documental implica "la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales". Hurtado (2010: 133) añade que la investigación analítica "pretende encontrar pautas de relación internas en un evento para llegar a un conocimiento más profundo de éste, que la mera descripción".

La revisión se realizó en las bases de datos Scopus, Web of Science y Google Scholar, cubriendo el período 1990-2026, con énfasis en publicaciones de los últimos diez años (2015-2026). La ecuación de búsqueda combinó términos como leadership, strategic foresight, dynamic capabilities, bioeconomy y organizational transformation. Se incorporaron además informes institucionales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Comisión Europea por su relevancia para el contexto latinoamericano.

Se incluyeron artículos de revistas arbitradas, capítulos y libros académicos, documentos en español, inglés o portugués, y documentos que abordaran al menos dos de los tres ejes temáticos (liderazgo, prospectiva, bioeconomía). Se excluyeron documentos de divulgación no arbitrados y trabajos centrados exclusivamente en aspectos técnico-científicos sin dimensión organizacional.

El análisis se realizó mediante análisis de contenido temático Braun & Clarke (2006), orientado a la integración teórica Torraco (2005). Este enfoque permitió identificar categorías analíticas y construir el marco conceptual del liderazgo prospectivo como capacidad dinámica.

El artículo se estructura de la siguiente manera: luego de esta introducción, se desarrolla el marco teórico; posteriormente, se presenta el marco conceptual integrador del liderazgo prospectivo; y finalmente, se ofrecen las reflexiones finales.

Las capacidades dinámicas como marco integrador

La teoría de las capacidades dinámicas (dynamic capabilities), desarrollada por David J. Teece, ofrece un marco analítico particularmente pertinente para la transición hacia la bioeconomía, un entorno caracterizado por alta incertidumbre tecnológica, regulatoria y de mercado. Teece (2007:1319) define las capacidades dinámicas como "la capacidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas con el fin de abordar entornos que cambian rápidamente". A diferencia de las capacidades operativas, orientadas a la eficiencia en el presente, las capacidades dinámicas se orientan hacia la transformación y adaptación al futuro Teece (2018).

44

Teece (2007: 1321-1325) identifica tres dimensiones fundamentales:

a) Sensing (sensibilización): capacidad de identificar, desarrollar y evaluar oportunidades y amenazas en el entorno. Implica vigilancia estratégica, exploración de tecnologías emergentes y detección de señales débiles.

b) Seizing (aprovechamiento): capacidad de movilizar recursos para capturar el valor de las oportunidades identificadas. Incluye la selección de modelos de negocio, la inversión en activos complementarios y la construcción de compromiso organizacional.

c) Transforming (reconfiguración): capacidad de realizar transformaciones continuas en la estructura, cultura y activos de la organización a medida que el entorno evoluciona. Es la dimensión más exigente y crítica para la sostenibilidad del cambio.

En el contexto del sector forestal venezolano, diagnosticado con una "débil gobernanza forestal" y una "creciente incapacidad institucional" Veloso (2023: 1), la ausencia de estas capacidades dinámicas es evidente. Estudios recientes confirman que las empresas del sector forestal muestran capacidades relativas en sensing y seizing, pero enfrentan dificultades significativas en transforming Laakkonen et al. (2025). Esta teoría proporciona, por tanto, el

metalenguaje conceptual para integrar las dimensiones de anticipación (prospectiva), movilización (liderazgo) y reconfiguración (cambio organizacional) en un marco coherente.

El liderazgo para la transformación

La transición hacia la bioeconomía constituye un problema adaptativo, no meramente técnico, que requiere aprendizaje, cambio de valores y comportamientos, y no tiene soluciones predefinidas Heifetz (1994). En este contexto, tres enfoques de liderazgo resultan fundamentales para el constructo de liderazgo prospectivo.

Liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional, desarrollado por Bass (1985), se caracteriza por cuatro dimensiones: (a) influencia idealizada: el líder como modelo ético de conducta; (b) motivación inspiracional: articulación de una visión atractiva del futuro; (c) estimulación intelectual: fomento de la creatividad y el cuestionamiento de supuestos; y (d) consideración individualizada: atención a las necesidades de crecimiento de cada seguidor Bass & Riggio (2006). Este enfoque aporta al liderazgo prospectivo las competencias para la movilización y construcción de compromiso, asociadas a la dimensión de seizing.

Liderazgo adaptativo. Heifetz (1994) distingue entre problemas técnicos (soluciones conocidas, aplicables por la autoridad existente) y problemas adaptativos (requieren aprendizaje, cambio de valores y participación activa de los afectados). Para estos últimos, el líder adaptativo debe: regular la ansiedad para mantener una tensión productiva, devolver el trabajo a las personas que experimentan el problema, proteger las voces disidentes y construir una cultura de experimentación Heifetz, Grashow & Linsky (2009). Este enfoque aporta las herramientas para la reconfiguración cultural y estructural (transforming).

Inteligencia emocional. Goleman (1998: 317) define la inteligencia emocional como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones". Sus cinco dimensiones se organizan en competencias personales, autoconciencia, autorregulación, motivación y competencias sociales, empatía y habilidades sociales Goleman (1998). La inteligencia emocional constituye la base afectiva del liderazgo prospectivo, permitiendo al líder navegar la incertidumbre, gestionar resistencias y construir relaciones de confianza.

La organización inteligente. Peter Senge (1990) propone que las organizaciones capaces de adaptarse y prosperar en entornos complejos son aquellas que desarrollan capacidades de aprendizaje organizacional a través de cinco disciplinas:

a) Pensamiento sistémico: la "quinta disciplina" integradora que permite comprender las interconexiones entre variables, evitando soluciones simplistas Senge (1990: 68).

b) Dominio personal: la disciplina de la aspiración individual, que implica clarificar y profundizar continuamente las metas personales Senge (1990: 139).

c) Modelos mentales: los supuestos, generalizaciones y creencias profundamente arraigados que influyen en cómo actuamos. Senge (1990: 18) advierte que "la incapacidad de las organizaciones para aprender no puede atribuirse a la falta de esfuerzo, sino a la forma en que piensan y actúan".

d) Visión compartida: la capacidad de construir una imagen colectiva del futuro que genere compromiso genuino Senge (1990: 205).

e) Aprendizaje en equipo: la disciplina del diálogo y la reflexión colectiva Senge (1990: 235).

Senge (1999: 12) introduce una metáfora particularmente relevante para el sector forestal: las organizaciones no deben ser tratadas como "máquinas que hay que arreglar", sino como sistemas vivos que requieren ser "cultivados como jardines". El líder, desde esta perspectiva, no es un ingeniero que diseña y controla, sino un jardinero que crea las condiciones para que el sistema florezca.

La prospectiva estratégica según la Escuela Francesa

La prospectiva estratégica, particularmente en la tradición de la Escuela Francesa representada por Michel Godet (2007, 2011), proporciona las herramientas metodológicas para la dimensión de anticipación del liderazgo prospectivo. Godet (2011: 15) define la prospectiva como "una indisciplina intelectual que busca iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles". A diferencia de la predicción (que pretende adivinar el futuro) o del pronóstico (que extrapola tendencias pasadas), la prospectiva se caracteriza por la exploración de futuros múltiples y alternativos Godet (2007).

Godet (2006:31-35) propone el triángulo de la acción como modelo para cerrar la brecha entre el análisis y la acción: (a) anticipación (anticipation): la visión estratégica compartida; (b)

apropiación (appropriation): el componente humano y cultural; y (c) acción (action): la voluntad estratégica. Godet (2011: 16) enfatiza que "la anticipación no tiene sentido si no sirve para iluminar la acción".

En cuanto a las posturas frente al futuro, Godet (2011: 45) identifica cuatro actitudes: (a) el avestruz (pasiva); (b) el bombero (reactiva); (c) el asegurador (preactiva); y (d) el conspirador (proactiva). Para transitar hacia la bioeconomía, la gerencia forestal debe abandonar el rol de "bombero" y adoptar una actitud proactiva.

Metodológicamente, Godet (2007: 51-78) ofrece herramientas como el análisis estructural (MICMAC) para identificar variables clave, y el juego de actores (MACTOR) para comprender alianzas y conflictos entre los actores del sistema.

La bioeconomía como contexto de transformación organizacional

La bioeconomía se define como "la producción de recursos biológicos renovables y su conversión en productos de valor añadido, como alimentos, piensos, bioproductos y bioenergía" Comisión Europea (2018: 4). Para el sector forestal, esta transición implica pasar de un modelo de extracción de materia prima a uno de gestión de activos biológicos y servicios ecosistémicos (sumidero de carbono, regulación hídrica, biodiversidad). 47

Sin embargo, la transformación organizacional hacia este modelo enfrenta barreras predominantemente no técnicas. Como señala Veloso (2023: 12) para el caso venezolano, el país cuenta con 46,2 millones de hectáreas de cobertura boscosa, pero la gestión del sector se ha visto mermada por una "débil gobernanza forestal" y una "obsolescencia del parque industrial". La caída de la superficie plantada de 33.232 hectáreas en 2015 a apenas 4.937 en 2021 Veloso (2023: 18) no es un problema técnico de falta de recursos, sino un problema adaptativo de liderazgo, cultura organizacional y capacidad de anticipación.

La transformación organizacional, señala Kotter (1996), falla en el 70% de los casos no por falta de tecnología, sino por resistencia cultural. Desde la perspectiva de Godet (2006), esto se conecta con la falta de apropiación de la visión estratégica. Desde la perspectiva de Senge (1990), se conecta con modelos mentales anclados en el pasado. Desde la perspectiva de Heifetz (1994), se trata de un problema adaptativo mal diagnosticado como técnico.

Marco conceptual: liderazgo prospectivo como capacidad dinámica

A partir de la integración de los ejes teóricos desarrollados, capacidades dinámicas (Teece), liderazgo transformacional (Bass), liderazgo adaptativo (Heifetz), inteligencia emocional (Goleman), organizaciones inteligentes (Senge) y prospectiva estratégica (Godet), esta sección propone el constructo liderazgo prospectivo como una capacidad dinámica de orden superior para la transformación organizacional hacia la bioeconomía.

Definición del constructo

Se define el liderazgo prospectivo como la capacidad dinámica de orden superior que integra funciones de anticipación (sensing), movilización (seizing) y reconfiguración adaptativa (transforming) para guiar a la organización en la transición hacia modelos de negocio basados en la bioeconomía, mediante la articulación sinérgica de competencias de liderazgo transformacional, liderazgo adaptativo, inteligencia emocional y aprendizaje organizacional con herramientas de prospectiva estratégica.

Estructura del liderazgo prospectivo

El liderazgo prospectivo articula las tres dimensiones del marco de capacidades dinámicas de Teece (2007), cada una de las cuales se nutre de enfoques de liderazgo y herramientas de prospectiva específicos, tal como se sintetiza en la tabla 1.

Tabla 1
Liderazgo Prospectivo: Dimensiones, Funciones, Enfoques y Herramientas

Dimensión de Capacidad Dinámica (Teece, 2007)	Función del Liderazgo Prospectivo	Enfoques de Liderazgo Asociados	Herramientas de Prospectiva
SENSING (Sensibilización)	Anticipación activa y vigilancia del entorno para identificar oportunidades y amenazas	Liderazgo transformacional (estimulación intelectual) Bass (1985); Inteligencia emocional (curiosidad intelectual) Goleman (1998)	Análisis de escenarios Godet (2007); Vigilancia tecnológica; Análisis estructural (MICMAC); Juego de actores (MACTOR)
SEIZING (Aprovechamiento)	Movilización de recursos y construcción de compromiso para capturar el valor de las oportunidades	Liderazgo transformacional (motivación inspiracional y consideración individualizada) Bass & Riggio (2006); Inteligencia emocional (empatía y habilidades)	Construcción de visión compartida Senge (1990); Talleres de apropiación Godet (2007); Gestión de stakeholders

		sociales) Goleman (1998)	
TRANSFORMING (Reconfiguración)	Gestión adaptativa del cambio cultural y estructural para sostener la transformación	Liderazgo adaptativo (distinción técnico/adaptativo, gestión de la pérdida) Heifetz (1994); Organizaciones inteligentes (cambio de modelos mentales) Senge (1990)	Experimentación controlada; Aprendizaje organizacional; Rediseño de estructuras organizacionales

Nota. Elaboración propia a partir de Teece (2007), Bass (1985), Bass y Riggio (2006), Heifetz (1994), Goleman (1998), Senge (1990) y Godet (2007).

Desarrollo de las dimensiones

Primera dimensión: Sensing (sensibilización). El liderazgo prospectivo en su función de sensing implica la capacidad de anticipar tendencias, señales débiles y escenarios futuros relevantes para la bioeconomía. Esta función se nutre de la estimulación intelectual del liderazgo transformacional Bass & Riggio (2006) y de la curiosidad intelectual como competencia emocional Goleman (1998). Metodológicamente, se apoya en herramientas como el análisis de escenarios, la vigilancia tecnológica, el análisis estructural (MICMAC) y el juego de actores (MACTOR) propuestos por Godet (2007).

Segunda dimensión: Seizing (aprovechamiento). La función de seizing se refiere a la capacidad de movilizar recursos y construir compromiso organizacional en torno a las oportunidades identificadas. Se nutre de la motivación inspiracional y la consideración individualizada del liderazgo transformacional Bass & Riggio (2006), así como de la empatía y las habilidades sociales de la inteligencia emocional Goleman (1998). Las herramientas asociadas incluyen la construcción de visión compartida Senge (1990), los talleres de apropiación Godet (2006) y la gestión activa de los grupos de interés.

Tercera dimensión: Transforming (reconfiguración). La función de transforming es la más exigente y la más relevante para la sostenibilidad de la transformación bioeconómica. Se refiere a la capacidad de gestionar adaptativamente el cambio cultural y estructural. Se nutre del liderazgo adaptativo de Heifetz et al. (2009) y del cambio de modelos mentales propuesto por Senge (1990). Las herramientas incluyen la experimentación controlada, el aprendizaje organizacional y el rediseño de estructuras.

El liderazgo prospectivo como respuesta a las barreras no técnicas

La relevancia del liderazgo prospectivo para el contexto venezolano del sector forestal radica en que aborda directamente las barreras no técnicas identificadas por el BID: "débil gobernanza forestal", "obsolescencia del parque industrial", "creciente incapacidad institucional" y ausencia de sinergia entre instituciones Veloso (2023: 1, 26). Estas barreras son problemas adaptativos que requieren nuevas capacidades de liderazgo, anticipación y aprendizaje colectivo.

El liderazgo prospectivo ofrece una respuesta integrada porque: (a) mediante el sensing genera inteligencia estratégica; (b) mediante el seizing construye compromiso y apropiación; y (c) mediante el transforming gestiona adaptativamente el cambio cultural y estructural.

Conclusiones

El presente artículo se propuso analizar la relación sinérgica entre liderazgo y prospectiva estratégica como capacidades indispensables para la transformación organizacional hacia la bioeconomía, proponiendo un marco conceptual integrador bajo el constructo de liderazgo prospectivo como capacidad dinámica.

En primer lugar, se confirma que las barreras para la transición hacia la bioeconomía no son predominantemente técnicas o financieras, sino gerenciales y culturales. El diagnóstico del BID para el sector forestal venezolano Veloso (2023) evidencia crisis de gobernanza, falta de sinergia institucional y pérdida de visión de futuro.

En segundo lugar, la teoría de las capacidades dinámicas Teece (2007) ofrece un metalenguaje para integrar dimensiones usualmente separadas: sensing (anticipación), seizing (movilización) y transforming (reconfiguración).

En tercer lugar, se propone el constructo liderazgo prospectivo, definido como la capacidad dinámica de orden superior que articula estas tres dimensiones, integrando aportes del liderazgo transformacional Bass (1985), liderazgo adaptativo Heifetz (1994), inteligencia emocional Goleman (1998), aprendizaje organizacional Senge (1990) y prospectiva estratégica Godet (2007, 2011).

A nivel de la práctica gerencial se derivan cinco implicaciones: (1) desarrollar capacidades de anticipación institucionalizando la prospectiva; (2) construir visión compartida mediante procesos participativos; (3) gestionar adaptativamente el cambio cultural

distinguiendo problemas técnicos de adaptativos; (4) cultivar la inteligencia emocional como base para la transformación; y (5) fomentar el aprendizaje organizacional mediante experimentación y reflexión sistémica.

Las políticas públicas de apoyo a la bioeconomía deben: (a) fortalecer capacidades gerenciales, no solo financiar I+D; (b) crear espacios de articulación intersectorial; y (c) promover una cultura de anticipación en el sector público.

La transformación hacia la bioeconomía forestal en Venezuela no depende de la falta de recursos naturales —el país posee 46,2 millones de hectáreas de cobertura boscosa Veloso (2023: 12)— sino de una gerencia estratégica que supere la distancia entre acción y política pública. El liderazgo prospectivo ofrece una vía conceptual y práctica para abordar este desafío.

Referencias

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (5ta ed.). Editorial Episteme.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bugge, M., Hansen, T., & Klitkou, A. (2016). *What is the bioeconomy? A review of the literature*. *Sustainability*, 8(7), 691. <https://doi.org/10.3390/su8070691>
- Comisión Europea. (2018). *A sustainable bioeconomy for Europe: Strengthening the connection between economy, society and the environment*. Publications Office of the European Union.
- Godet, M. (2006). *Caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Lipsor.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. (2ª ed.). Lipsor.
- Godet, M. (2011). *El futuro ya está aquí: Prospectiva estratégica en tiempos de crisis*. Editorial.
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo*. (Trad.). Editorial Kairós.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más* (Trad.). Plaza & Janés.
- Hällerstrand, L., Reim, W., & Malmström, M. (2023). Dynamic capabilities in environmental entrepreneurship: A framework for commercializing green innovations. *Journal of Cleaner Production*, 402, 136692. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136692>
- Heifetz, R. A. (1994). *Liderazgo sin respuestas fáciles* (Trad.). Paidós.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la investigación. Guía de la comprensión holística de la ciencia* (4ta ed.). Quirón Ediciones.

- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*. 10(1), 18-26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*. 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kotter, J. P. (1996). *Cómo liderar un proceso de cambio* (Trad.). Editorial Norma.
- Laakkonen, A., Heiskanen, A., Näyhä, A., Toppinen, A., & Hurmekoski, E. (2025). Foresight-related dynamic capabilities in Finnish forest-based bioeconomy SMEs. *Futures & Foresight Science* 7(1), e70007. <https://doi.org/10.1002/ffo2.70007>
- Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (C. Gardini, Trad.). Ediciones Granica.
- Senge, P. M. (1999). *La danza del cambio: El reto de sostener el impulso en organizaciones que aprenden*. Norma.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.009>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*. 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Veloso, R. (2023). Diagnóstico de la cadena forestal sustentable de Venezuela. *Documento de discusión No IDB-DP-01045*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Østergaard, E. K. (2024). *Anticipatory leadership: How to prepare for an uncertain future*. DTU Bio Sustain Publications.

PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Johana Monserrate Arteaga Rizzo
Doctorando de la Universidad Nacional Experimental del Táchira
jmar135@hotmail.com
Guayaquil-Ecuador
<https://orcid.org/0009-0006-9278-9572>

Fecha de aceptación: marzo 2025 Fecha de publicación: junio, 2025

Resumen

En cada uno de los ámbitos de la cotidianidad humana, la planificación de acciones para el logro de objetivos o metas que son trazadas con la finalidad de alcanzar bienes, es algo inherente a la vida del ser humano. Es por eso, que dentro del mundo organizacional los planes son fundamentales para que ese logro, ya sea económico o de asistencia a los vulnerables, se realice de forma concertada y focalizada. De lo mencionado, se hace necesario presentar el siguiente artículo destinado a describir los postulados epistémicos sobre la planeación y evaluación estratégica dentro de las organizaciones sin fines de lucro, las cuales se encuentran ubicadas dentro del tercer sector de la economía destinado a las acciones sociales. En referencia al camino metodológico seguido, es la revisión bibliográfica bajo el estudio documental, donde se exponen autores con sus constructos teóricos y el investigador realiza el análisis de acuerdo a la información abordada, encontrando motivación en el desarrollo de una serie de fundamentos y principios de la gestión organizacional para una eficiente planificación, dirección y evaluación de cada una de las acciones llevadas a cabo dentro de las organizaciones sin fines de lucro, así como la importancia de la misión y la visión institucional para comprender que, la finalidad perseguida por estas organizaciones es humanitaria, legando un espacio seguro para las personas vulnerables. Llegando a la conclusión de que, las organizaciones sin fines de lucro tienen, gracias a su misión de protección a los necesitados, el deber de evaluar cada uno de los procesos en orden a la misión institucional y en el impacto que estas tienen en la sociedad, lo cual les garantiza que los objetivos se alcancen de forma efectiva.

53

Palabras clave: Estratégica; Evaluación, Organizaciones sin fines de lucro; Planeación.

STRATEGIC PLANNING AND EVALUATION WITHIN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Abstract

In all areas of human daily life, planning actions to achieve goals or objectives aimed at obtaining benefits is inherent to human existence. Therefore, in the organizational world, planning is fundamental for achieving these goals, whether economic or aimed at assisting vulnerable populations, in a coordinated and targeted manner. Based on this, it becomes necessary to present the following article, which aims to describe the epistemic postulates

related to strategic planning and evaluation within non-profit organizations, which are part of the third sector of the economy dedicated to social action. The methodological approach employed involves a bibliographic review under documentary research, presenting authors with their theoretical constructs and allowing the researcher to analyze the information addressed. The motivation lies in developing a series of organizational management foundations and principles for efficient planning, leadership, and evaluation of each action carried out within non-profit organizations, as well as highlighting the importance of institutional mission and vision to understand that the main goal pursued by these organizations is humanitarian, providing a safe space for vulnerable individuals. The conclusion drawn is that non-profit organizations, due to their mission of protecting those in need, have the duty to evaluate each process according to their institutional mission and its impact on society, ensuring that objectives are effectively met.

Key words: Evaluation; Planning; Strategy; Non-profit organizations

PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET ÉVALUATION AU SEIN DES ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF

Résumé

Dans tous les aspects de la vie quotidienne, la planification des actions visant à atteindre des objectifs ou à obtenir des bénéfices est inhérente à l'existence humaine. Par conséquent, dans le monde organisationnel, les plans sont fondamentaux pour atteindre ces objectifs, qu'ils soient économiques ou liés à l'aide aux populations vulnérables, de manière coordonnée et ciblée. Cet article vise à décrire les principes épistémiques de la planification stratégique et de l'évaluation au sein des organisations à but non lucratif, qui font partie du tiers secteur de l'économie et sont dédiées à l'action sociale. Sur le plan méthodologique, il s'agit d'une revue de la littérature fondée sur une recherche documentaire, où les auteurs et leurs constructions théoriques sont présentés, et le chercheur analyse les informations recueillies. Cette analyse est motivée par le développement d'une série de principes fondamentaux de gestion organisationnelle pour la planification, la direction et l'évaluation efficaces de chaque action menée au sein des organisations à but non lucratif. L'importance de la mission et de la vision institutionnelles est également soulignée, car il est crucial de comprendre que la finalité de ces organisations est humanitaire, offrant un espace sûr aux personnes vulnérables. En conclusion, les organisations à but non lucratif, de par leur mission de protection des personnes vulnérables, ont le devoir d'évaluer chacun de leurs processus au regard de leur mission institutionnelle et de son impact sur la société, afin de garantir l'atteinte effective de leurs objectifs.

54

Mots-clés : Stratégie ; Évaluation ; Organisations à but non lucratif ; Planification

Introducción

La sociedad globalizada se caracteriza por ser dinámica y estar al servicio de la innovación, lo cual favorece a la formulación del conocimiento; pero afecta de forma directa el desarrollo tanto organizacional como social. De esto, se hace necesario que las

organizaciones establezcan elementos que permitan explicar cónsonamente las actividades propuestas por éstas. En este sentido, la planeación estratégica tiene un papel fundamental porque permite estructurar de manera dinámica y provisoria los elementos necesarios para que la organización establezca sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, por medio de estrategias elegidas según sea el caso, las cuales tienen un respaldo si es necesario para modificar alguna acción durante el proceso. Asimismo, por medio de su fase de evaluación final del proceso puede obtener la información necesaria para mejorar y establecer estrategias con mayor coherencia en el futuro.

En todo ámbito de la formación organizacional, lo expuesto anteriormente, es indispensable e ineludible, siendo importante entender que, dentro de las organizaciones sin fines de lucro, su definición se encuentra suscrita en la misión institucional: que es la finalidad perseguida por la organización. Por eso, de manera general la misión y la visión de estas organizaciones son entendidas como el apoyo a los más necesitados, donde es fundamental el establecimiento de principios en pro de la eficacia para la integración social, la cual debe cumplir con una serie de requisitos legales que permitan una efectiva labor humanitaria, estas acciones legales vienen a proteger al vulnerable y dar mayor sentido a la labor realizada. Aunado a esto, los procesos administrativos deben estar documentados y ser guiados por la lógica de los procesos de planeación de las organizaciones.

55

Partiendo de esto, se tiene como objetivo general de revisión, describir los postulados epistémicos sobre la planeación y evaluación estratégica dentro de las organizaciones sin fines de lucro, siendo entendido como un proceso de documentación donde partiendo de postulados de autores reconocidos se brinda una serie de descriptores, los cuales se presentan como luz en el desarrollo de la visión de estas organizaciones.

Por último, se justifica en referentes epistemológicos sobre la planificación y evaluación estratégica dentro de organizaciones no lucrativas y con vocación de ayuda social; permitiendo en el ámbito práctico el aporte de esquematizar una serie de elementos que al integrarse permiten comprender la misión, objetivos y principios que se han de seguir para lograr la estandarización de los procesos propios de estas organizaciones, esto, por medio de constructos generadores de integración de los procesos junto a la misión particular de las organizaciones del sector de interés social, en pro de asistencia de calidad.

Planeación Estratégica

Las organizaciones modernas se basan en dos pilares fundamentales, el primero consiste en la toma de decisiones en pro del crecimiento y el logro de los objetivos, y el segundo, en la búsqueda de estrategias que sean acordes a sus principios y valores, originando esto, que la organización establezca una planeación basada en estrategias dirigidas a unos fines específicos.

En este orden, la planeación estratégica se encarga de la administración de una organización o institución, al ser la estrategia principal que la mueve y la orienta, porque consiste en la organización de los objetivos y actividades en el tiempo según los plazos pre-establecidos. Motivado desde el buscar el posicionamiento con el cual alcanzar las funciones propuestas en la misión, la cual es alcanzada en un futuro ideal como es descrito en la visión de la empresa.

Es decir, la planeación estratégica dirige, formula y orienta su gestión al largo plazo, con objetivos de acuerdo con la realidad contextual junto a la búsqueda de la eficiencia y calidad.

Partiendo de esta realidad, la planificación estratégica en palabras de Burgwall y Cuéllar (1999) consiste en una “herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y futuro que deben reconocer en el futuro las organizaciones” (p. 17), en suma, no se enfoca en situaciones que escapan de su control, sino que por medio de realizar un diagnóstico y reflexionar sobre la realidad observada así como constatada, se emprenden una serie de acciones estructurales las cuales buscarán que la organización asuma decisiones en pro de su crecimiento.

En este sentido, se logran orientar las acciones no solo para combatir los cambios externos, sino busca que la calidad promocióne transformaciones. Por tanto, entendida así la planificación estratégica es una herramienta que orienta a la organización al alcance de los objetivos planteados por medio de una serie de tareas que paulatinamente permite el logro institucional.

En palabras de Chiavenato (2017), la planeación estratégica es entendida como “el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en que se encuentra. (p. 27) Es decir, se sustenta enmarcado desde su formulación en la misión de la organización, debido a que dependiendo

de esta se consolidará en el sector de la economía que lo conforma, a saber, el presente estudio se centra en el denominado tercer sector dedicado a la economía social o sector social, por eso, al comprender esta misión el contexto permitirá la formulación de estrategias acordes a la realidad expuesta.

Por tal motivo, la importancia de la planeación estratégica radica, según el mencionado autor, en que define “la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño”. (p. 27) Por este motivo, la planeación estratégica favorece el logro de los objetivos desde procesos coherentes con el contexto y las realidades abordadas, las cuales encuentran en sus objetivos y actividades los logros organizaciones a los cuales aspirar.

Aunado a esto, la planeación estratégica permite establecer objetivos con consecuencia a largo plazo, debido a que es de mayor amplitud y abarca en su totalidad a la organización. Entre las características fundamentales, resalta el alcance que para Chiavenato (2017) “comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional”, (p. 28) se preocupa por el nivel macro de la organización, va orientado cada uno de esos pasos al logro del funcionamiento integral, por ende, se centra en que se comprenda la organización como un todo integrado, evitando las sectorizaciones donde el contenido es sintético y compresivo, siendo fruto del análisis y descripción de los procesos, actividades, recursos y objetivos establecidos en orden a la misión organizacional.

A este respecto, la planeación estratégica centra su importancia en la acción organizacional desde dos vertientes fundamentales: En primer lugar, se considera la adaptabilidad a las necesidades, así como a los cambios que reinan y gobiernan la sociedad del Siglo XXI, pues según Chávez (2018) esta realidad “obliga a dirigir esfuerzos hacia el desarrollo del trabajo interno que aplique un proceso administrativo con magnitudes trascendentales” (p. 9), siendo esto algo que se puede alcanzar por medio de la planificación. En otras palabras, los cambios no pueden ser controlados por la organización al ser externos a ella, aunque marcan y definen las acciones a ser realizadas. Por tal motivo, la planificación estratégica es de suma importancia porque dirige todos los esfuerzos internos al logro de los objetivos establecidos por medio de un proceso coherente, eficiente y efectivo.

De acuerdo con lo anterior, la importancia se basa en la capacidad de contribuir en la competitividad organizacional, porque supera la mera definición de objetivos y logra involucrar a juicio de Chávez (2018) los esfuerzos encaminados al “análisis del entorno, a la definición de decisiones de acción en las que se requiere la colaboración de todos los integrantes de la organización, a fin de lograr los propósitos estratégicos”. (p. 10) Es por lo mencionado, que la planeación se sustenta en dos pilares como lo son el diagnóstico y el análisis del entorno, revistiéndolos de importancia que, con la colaboración direccionada de los objetivos planteados desde la realidad, logran los propósitos tanto para el cambio organizacional como para la competitividad.

Como segundo, es que al ser aplicada debe fundamentarse en el conocimiento y cómo gestionarlo, porque en palabras del precitado autor, “una organización debe contemplar el desarrollo del conocimiento mediante diversas guías de acción que encaminan hacia el desempeño organizacional competitivo” (p. 10), lo cual favorece estar en orden a la sociedad del conocimiento, permitiendo que el desarrollo de la organización sea cónsono con la realidad mencionada en el contexto actual, porque las acciones que se establecen en todo momento deben favorecer la competitividad, y esto solo se logra cuando se comparte dentro de la sociedad del conocimiento.

En este orden, otro componente importante es el personal y su compromiso en el momento de aplicar el proceso de planificación estratégica, porque en palabras de Chávez (2018) “es importante generar una cultura de aprendizaje, que promueva la facilidad de aprender y compartir conocimientos, además de trabajar en conjunto para saber interpretar los cambios del entorno y ejecutar las decisiones convenientes” (p. 11), entendiéndose que la motivación del personal es de una importancia incalculable, ya que favorecer y promover el aprendizaje ayuda a que el trabajo sea en equipo, y la toma de decisiones favorables ocurran en pro del desarrollo óptimo de la organización.

Además de lo expuesto, para este desarrollo se lleve a cabo hace falta la consolidación de un proceso sistemático, el cual permita un desarrollo integral y consecuente de la planificación estratégica, por eso se establecen una serie de fases con las cuales lograr un desarrollo estratégico con sentido y orden. La primera fase es la “formulación de la estrategia”, esta fase se centra en la consolidación de los objetivos y la elección de estrategias que

promuevan la ventaja competitiva a largo plazo, lo cual destaca según García, Durán, Cardeño, Prieto, García, y Paz (2017) “que la formulación de las estrategias requiere que una organización establezca objetivos anuales, diseño de políticas, motive a los empleados y distribuya recursos de tal manera que ejerciten las estrategias formuladas”. (p. s/n) Por tal motivo, las estrategias deben pensarse conforme a los recursos humanos, materiales y económicos con que cuenta la organización, para que el diseño de las políticas permita el desarrollo armónico de la organización, porque la formulación debe satisfacer las necesidades organizacionales y del mercado.

Ante esto, se debe seguir un orden lógico para que los objetivos establecidos y las propuestas planteadas puedan ser desarrolladas de manera armónica, esto se logra por medio de tres fases que se encuentran definidas de acuerdo con las necesidades de cada uno de los momentos de la planeación organizacional, ya que pueden ser constatables dentro de la realidad.

Como complemento, en esa primera fase se observan las fortalezas y las oportunidades, así como las debilidades y amenazas, esto junto, a la propuesta de los objetivos creando las actividades a ejecutar y las estrategias alternativas a seguir, siendo fundamental el rol que juega la toma de decisión, ya que de ella tendrá sentido o no lo asumido en la planeación, lo cual dará la posibilidad de ser competitivo en el mercado. (García, Durán, Cerdeña, et al., 2017)

En correspondencia con esto, la segunda fase consiste en la “ejecución de la estrategia”, la cual es denominada la etapa de acción, porque se lleva a cabo lo diseñado y establecido en el plan formulado, en esta es fundamental las capacidades del gerente, ya que según García, Durán, Cerdeño, et al. (2017) “la implementación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados” (p. s/n), es decir, el rol que desempeñe la gerencia favorecerá o no el logro de los objetivos y la ejecución adecuada de las actividades propuestas.

Por tanto, se sustenta en la puesta en marcha y aplicación del plan estratégico diseñado, desarrollando las habilidades interpersonales, las cuales son indispensables para el éxito organizacional. En esta fase, es importante el compromiso del personal con sus funciones, porque en palabras de los mencionados autores “las actividades de ejecución de estrategias

afectarán a todos los empleados y gerentes de una organización” (p. s/n), siendo el reto fundamental motivar a los gerentes y empleados que trabajen en conjunto al logro de los objetivos.

En este orden, la tercera fase la compone la “evaluación de la estrategia”, etapa final del proceso que de manera general se encarga de evaluar las estrategias y valorar su adecuación dentro de la ejecución, esta fase necesita de tres actividades fundamentales, a saber: 1. La revisión de los factores internos y externos que sirven de basamento y soporte de las estrategias planteadas; 2. consiste en realizar la medición de rendimiento; y 3. luego de analizar lo anterior, establecer la toma de medidas correctivas en pro de la mejora de la planeación estratégica. (García, et al., 2017). Permitiendo esto, que desde la toma de las medidas correctivas la planificación estratégica del siguiente lapso evite las deficiencias evidenciadas y se logre mejorar la ejecución de estrategias y alcanzar los objetivos.

De lo analizado, se resume que la planificación estratégica es indispensable en las organizaciones modernas, porque esta direcciona de manera fluida los procesos para que las tareas formuladas sean alcanzadas, y la estrategia acorde a la realidad del contexto, lo cual generará ventaja competitiva con relación a otras organizaciones. 60

En fin, la importancia que desempeña la planificación estratégica acerca de la organización, así como de la gerencia y del personal, favorece la perfección en cuanto a la ejecución óptima de estrategias orientadas al logro a largo plazo de los objetivos organizacionales.

Evaluación Estratégica

En los procesos estratégicos dentro de las organizaciones, es fundamental la evaluación porque es el medio que se tiene para obtener información, porque comprueba el momento preciso donde alguna estrategia no es óptima, pero solo con la evaluación estratégica se podrá o no demostrar su idoneidad, permitiendo tener la información necesaria para modificarlas o excluirla en el futuro.

Asimismo, por medio de ella, se logra desarrollar el control dentro de cada uno de los departamentos que la conforman, permitiendo entender cómo va funcionando los procesos, así como cuáles son los que necesitan mejoras, cambiar el enfoque o repensarlos. En este sentido, la evaluación de la estrategia debe iniciar un cuestionamiento gerencial de

expectativas y suposiciones, desencadenar una revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación, esto motivado desde la evaluación de la estrategia de cada una de las actividades que se han de realizar de forma continua, evitando que se acumule al final del lapso de tiempo propuesto para su desarrollo, o luego de que ocurran situaciones problemáticas.

En correspondencia con lo expuesto, al momento de establecer referencias cognitivas sobre la evaluación dentro de las organizaciones, es fundamental entenderla de manera integral, es decir, dejando de lado las particularidades y centrarse en los principios generales y admitidos por los teóricos a grandes rasgos. Es por este motivo, es fundamental la definición planteada por Cano (2001), quien señala que:

La evaluación es un proceso integral que permite valorar los resultados obtenidos en términos de los objetivos establecidos, acorde con los recursos utilizados y las condiciones existentes. Esto implica la obtención de información que permita la elaboración de juicios válidos acerca del alcance de determinado objetivo, de la eficiencia de un método, etcétera. Para la obtención de esa información la evaluación utiliza la medición, la cual garantiza datos más válidos y confiables en los cuales fundamentar los juicios. (p.102)

61

Entendiendo de lo plasmado por el autor, que la evaluación se enfoca en un estudio integral de la organización, haciendo un análisis de los objetivos propuestos y de los resultados obtenidos, rescatándose información importante tanto en el ámbito cualitativo en los que se exponen las categorías destinadas a la comprensión del alcance intangible, como de la cuantitativa donde se evidencian los indicadores que pueden ser medidos y contrastados en la realidad. Pudiendo desde ambos aspectos, obtener la información y los hallazgos necesarios para el logro de los objetivos propuestos.

A este respecto, evaluar las estrategias de manera continua en lugar de periódicamente, es de vital importancia, porque permite el establecimiento de puntos de referencia del progreso que se lleva, y que este se controle de manera más eficaz, donde los recursos son invertidos de manera óptima y los plazos sean acordes a las necesidades de cada una de las actividades.

En relación a lo mencionado, dentro de la evaluación estratégica es fundamental dos pasos que permiten el funcionamiento consecuente y cónsono de los procesos a realizar, de esto que en el control y el seguimiento recae el análisis de las actividades propuestas para el

logro de los objetivos, donde estas versan en corroborar cómo se hizo, y para eso evalúa, con la finalidad de plantear comparaciones, buscar fallas, así como puntos fuertes, y promueve la retroalimentación en pro de comprender la gestión organizacional por proceso. Es la fase donde cada una de las acciones realizadas son medidas, constatadas y comparadas con los objetivos propuestos por la organización.

A este respecto, Robbins y Coulter (2014) plantean que “el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”. (p. 266) Siendo el control eficaz, el que garantiza que las actividades se desarrollen en orden a los objetivos.

De acuerdo con lo expuesto, Schmidt, Tennina y Obiol (2018) establecen que esta función “corroborar si los planes ejecutados han sido exitosos y los objetivos fijados finalmente se han cumplido. Si existen desvíos, se analizan las causas que los originaron y se toman acciones correctivas pertinentes”. (p. 73) Describiendo, la correlación existente entre las actividades planificadas-ejecutadas y los objetivos establecidos, teniendo como indicador valido que la planificación ha sido efectiva si las metas fijadas son alcanzadas, pero también se observa si en algún momento lo planeado no es suficiente, o se desvirtúa en relación con el objetivo perseguido, lo cual deviene en la reconducción de la situación, permitiendo lograr que las acciones vayan en pro del objetivo fijado.

Partiendo de lo mencionado, la evaluación dentro de la organización está ligada de manera directa con el desempeño y funciones ejecutadas por cada uno de sus integrantes, destacando que los procesos se planifican en función a los objetivos empresariales, así como a las metas establecidas para cada proyecto ejecutado. Es por ello, que la evaluación estratégica se fundamenta en la retroalimentación oportuna de la información, lo cual garantiza a los altos niveles de la organización contar con datos e información acordes a la situación, siendo por ello necesario establecer planes estratégicos en cada una de las acciones realizadas por la organización, la misma puede ser ejecutada a corto o largo plazo.

A través del diseño de la estructura de la organización, se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia; una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos; es eficiente si opera con el mínimo de costos y evitando consecuencias imprevistas para la organización; y es efectiva si logra coherencia entre sus componentes y no cambia un

elemento sin evaluar las consecuencias en los otros, estando estos logros como la meta a alcanzar por toda organización que sea coherente con su misión.

Organizaciones del tercer sector de la economía

Este sector es denominado el de la Economía Social, es decir, donde se incluyen todas las que no buscan lucrarse en su accionar en pro del desarrollo de la sociedad. En este sentido, Plataforma ONG (2019) define el Tercer Sector como:

El ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar. (p. 12)

En lo expuesto por los autores, se expone los elementos que conforman estas organizaciones donde se destaca la acción voluntaria como un pilar fundamental, así como que surgen por medio de iniciativas ciudadanas, donde se refleja la preocupación por el otro, siendo fundamental la alteridad. Al ser una iniciativa ciudadana, se centra en el interés general de las personas en su entorno social y cultural, en brindar apoyo a los más desfavorecidos, procurando garantizar un nivel de bienestar donde todos satisfagan sus necesidades básicas, y cuentan con lo necesario para una vida digna.

Enfoque de Organizaciones no Lucrativas.

Se consideran herederas de las tradiciones filantrópicas y caritativas, se encuentra conformada en la figura de fundaciones, estas organizaciones proponen y prestan ayuda, así como desarrollan acciones designadas al bien común. Se caracteriza por: a) Deben ser institucionalizadas, ya que según De la Cruz (2020) “disponiendo de un grado de estructura organización interna, tener marcados unos objetivos y actividades” (p. 9). b) Deben ser privadas, como indica Plataforma ONG (2019) “separadas formalmente del gobierno, sin formar parte del sector público y sin encontrarse controlado por este” (p. 11).

Además, c) capaces de controlar sus propias actividades, al ser autónomos, como comenta el precitado autor “cuentan con propios instrumentos para garantizar su autogobierno y un grado significativo de autonomía” (p. 11). d) No debe existir una distribución de beneficios

económicos devenidos de esta acción humanitaria. e) Según De la Cruz (2020) “debe existir un grado de participación voluntaria en la organización”, (p. 9) incorporados en la gestión y actividades desarrolladas, lo que quiere decir, que la participación o no de sus miembros en las acciones es a libre voluntad.

Planeación y Evaluación Estratégica en las Organizaciones sin Fines de Lucro

El proceso de planeación estratégica se centra en la posibilidad de orientar todos los esfuerzos al logro de los objetivos formulados, de los cuales se desprenden una serie de actividades que son delimitadas por tareas, que al ser específicas permiten tomar las decisiones desde la interacción de los posibles condicionantes como son: el contexto, la finalidad institucional, las capacidades, la visión, misión y valores tanto propios como los externos.

Siguiendo lo mencionado, Canyelles (2007) expone que “planificar esta estrategia y hacer que las decisiones y las prácticas operativas se deduzcan es la forma de conseguir una organización realmente orientada a la misión, evitando el riesgo de limitarse a gestionar una función”. (p. 37) En este sentido, la planificación para que sea operativa debe ir orientada a la misión, en la cual se presenta de forma suscita los valores y objetivos fundamentales para la formulación de los planes institucionales, permitiendo esto el fin último perseguido por la organización.

De aquí, que la planeación en las organizaciones sin fines de lucro ha de sustentarse en la formulación de estrategias que en palabras de Sarta (2019) consiste en el desarrollo de la “visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se habrán de seguir”. (p. 25) Es fundamental, por tal motivo, que, en las organizaciones sin fines de lucro, quede su filosofía institucional descrita de forma clara y concisa, debido a que la finalidad que persigue, por lo general, es brindar protección, aliviar alguna vulnerabilidad y generar fortalezas en las comunidades, de esto, es fundamental que la misión y la visión sean los pilares de la planeación, para así lograr sentido de identidad ante los beneficios.

Aunado a esto, siguiendo al mencionado autor, se centra en la implementación de la planeación estratégica la cual “implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una

estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos”. (p. 25) Es decir, que la misión de la organización sin fines de lucro debe ser integrada en cada uno de los procesos, formulaciones y objetivos establecidos, debido a que la cultura organizacional versará sobre el impacto que ejerza sobre la opinión de la comunidad, el desarrollo de la marca propuesta y en lo eficaz que sea al momento de dar respuesta desde su visión a la realidad abordada y asumida como propia para su intervención.

Por ende, la implementación será acorde o no dependiendo de si se logra que la misión se despliegue con apoyo a la realidad asumida.

En cuanto a la evaluación estratégica, en toda organización es un proceso fundamental porque permite ver y entender qué se puede mejorar, reorientar o sustituir de ser necesario, para que los objetivos formulados desde visión institucional se logren en el momento preciso y utilizando los recursos de forma eficiente.

Partiendo de lo anterior, dentro de las organizaciones sin fines de lucro, la evaluación es una herramienta de aprendizaje y mejora al momento de rendir cuentas, desarrollar los procesos e integrar oportunidades a los contextos sociales donde se apoya, desde su finalidad de interés social y consolidación de necesidades básicas de las personas vulnerables.

Ahora bien, para entender el proceso evaluativo de las organizaciones es necesario describir un área donde se lleva a cabo esto, de manera particular la evaluación va de la mano de los aspectos que se desean analizar ya sea de costo-beneficio, los clientes y su fidelidad o del desempeño laboral, entre otros. En relación con esto, la evaluación va centrada dentro de la organización, porque según Guartán, Torres y Ollague (2019) “la eficiencia, eficacia y la calidad de los objetivos de la organización junto a la competitividad demostrada y las capacidades laborales” (p. 16).

En otras palabras, toma en cuenta aspectos de lo que se busca (eficiencia, eficacia y calidad) con lo que se ha demostrado dentro de la organización como es el caso de las actitudes, habilidades y capacidades laborales de cada uno de los empleados y cómo los ejecutan en conjunto, teniendo así de entrada una evaluación de los objetivos organizacionales y el desarrollo óptimo o no del personal, partiendo de las capacidades que han demostrado hasta el momento.

De acuerdo con lo expuesto, es útil porque aprenden y mejoran en su desempeño, tal como lo propone Rey (2010) “es la única manera de gestionar sus relaciones con la sociedad en su conjunto, una sociedad que presenta demandas cada vez más complejas y expectativas sobre su labor cada vez más exigentes”. (p. 4) Es decir, aunque estas organizaciones no se encuentran establecidas para generar riquezas o vender un producto o bienes de consumo, al trabajar y orientarse en la asistencia y apoyo a personas en estado de vulnerabilidad hace preciso que se rinda cuenta de cada actividad. Esto aunque es ajeno a factores externos, se ve marcada por la demanda cada vez más apremiante de la sociedad, producto de los cambios y las situaciones desafiantes que se presentan, debido a que la falta de políticas públicas en pro de satisfacer a los más necesitados, éstos han abocado a estas organizaciones responsabilidades de atención primaria, satisfacción de necesidades básicas y apoyo económico y cultural, implicando que la evaluación de cada una de las actividades sean una obligación ineludible, ya que de no ser así se da el rechazo social, poniendo en entredicho su misión y hasta su seguridad.

Conclusiones

66

Desde el desarrollo de los constructos teóricos, se concluye que la planeación estratégica se reviste de importancia en una sociedad que se encuentra marcada por los cambios abruptos y disruptivos, debido a que facilita hasta cierto modo la posibilidad de adaptación al cambio, favorece la toma de decisiones y genera conocimiento que al ser gestionado de forma coherente logra ser competitivo dentro del mercado.

Además, se concluye. que las fases expuestas dan cuerpo y sentido a la planeación estratégica, ya que el orden lógico que lo consolida permite que el rol de la organización vaya de la mano con la finalidad que esta busca dentro del sector de la economía que se suscriba, en el caso presente dentro del sector sin fines de lucro, las cuales buscan integrar todos los principios de la planeación dentro de los entornos de necesidad humana.

Así mismo, se llega a concluir que la importancia que desempeña la planificación estratégica acerca de la organización, así como de la gerencia y del personal, favorece la perfección en cuanto a la ejecución óptima de estrategias orientadas al logro a largo plazo de los objetivos organizacionales.

Por último, se concluye que la misión de las organizaciones sin fines de lucro, destinada a la integración de los sectores sociales dentro de los sistemas de asistencia ya sea humanitaria, cultural, socio-económica y de desarrollo de capacidades, es de vital importancia, de ahí que es necesario la integración de la planeación estratégica y de la evaluación para documentar los procesos por medio de indicadores y categorías con los cuales conformar una visión integrada del sentido organizacional, permeada por la filosofía institucional, los objetivos, la misión, visión y valores propios de la este sector.

Referencias

- Burgwall, G. y Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales*. Ecuador.
- Cano, M. (2001). *La autoevaluación institucional como medio para conocer la realidad y transformarla: el caso del Programa de Maestría en Administración que se imparte en el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España.
- Canyelles, J. (2007). Planificación estratégica de las Organizaciones No Lucrativas. *Educación Social*, 37. 41-59.
[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.ra.co.cat/index.php/educaciosocial/article/download/165578/371929&ved=2ahUKEwjahNTY-
ciJAxWsQzABHcblOgcQFnoECBUQAQ&usq=AOvVaw3kTyCMm7yWIWhwoLZ3nvKF](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.ra.co.cat/index.php/educaciosocial/article/download/165578/371929&ved=2ahUKEwjahNTY-
ciJAxWsQzABHcblOgcQFnoECBUQAQ&usq=AOvVaw3kTyCMm7yWIWhwoLZ3nvKF)
- Chávez, N. (2018). Importancia de la planeación estratégica en el entorno actual. *Revista El Buzón de Pacioli*. 18(104), 5-12.
- Chiavenato, I. (2017). *Planificación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. 3ª ed. México: McGraw Hill.
- De La Cruz, S. (2020). *Entidades Sin Fines de Lucro: Aspectos Contables*. Universidad de Valladolid, España. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/57758/TFG-O-2170.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E. y Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38.
- Guartán, A., Torres, K. y Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Revista de la Universidad Técnica de Machala*. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/139
- Paolini, M. y Odriozola, J. (2021). *Diferentes Tipos de Organizaciones: ¿Por qué no Todas son Iguales?*. Buenos Aires: Editorial de la Universidad de la Plata.
- Plataforma ONG. (2019). *Tercer Sector de Acción Social en España 2019: Nuevos Horizontes para un Nuevo Contexto Sociopolítico*. Informe. España: Plataforma ONG. https://plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1551341057_informe-deelaboracin-del-directorio-del-tercer-sector-de-accin-social.pdf
- Rey, M. (2010). *Cómo evaluar los resultados de las organizaciones no lucrativas: de las buenas intenciones al impacto*. Madrid: Fundación compromiso y transparencia 2010.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. 12ª ed. México: Pearson Educación.
- Sarta, L. (2019). *Propuesta de planeación y dirección estratégica en la ONG Corporación Civitas*. Tesis no publicada. Universidad Autónoma de Occidente. Cali. <https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/ccbb2a58-c1ba-4463-b599-1b61c90caf7e/content>
- Schmidt, M., Tennina, M. y Obiol, L. (2018). La Función de Control en las Organizaciones. *Revista CEA*. 2(2), 71-93. Consultado en: <https://revistas.uns.edu.ar/ce/article>

VISIÓN HOLÍSTICA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA COMO CORRESPONSABLE DE LOS SIMONCITOS COMUNITARIOS

Luana María Bolívar de Osorio
Especialista en Dirección y Supervisión Educativa
luanabolivarp@gmail.com
Delegada Estatal del Centros de Desarrollo de la Calidad Educativa Estado Carabobo
<https://orcid.org/0009-0007-8608-0089>

Fecha de aceptación: marzo 2025 Fecha de publicación: junio, 2025

Resumen

La intencionalidad de este artículo es generar una Visión Holística de la Gestión Directiva como Corresponsable de la Institución Vinculante con los Simoncitos Comunitarios del SENIFA. Temática de alta relevancia social educativa. La metodología es de corte paradigmático, enmarcado en la metodología cualitativa, porque implica un enfoque holístico interpretativo y naturalista hacia el objeto de estudio. Además, fue abordado con un enfoque reflexivo y crítico en la promoción de cambios sustanciales, a atribuir significados a la praxis educativa cotidiana que se concreta en los Simoncitos Comunitarios y los directores vinculantes. Las técnicas de recolección de datos utilizadas son: la entrevista y observación documental. En el marco de las aproximaciones reflexivas de la función del director en el proceso educativo de los programas no convencionales debe asumir un rol activo, de compromiso y toma de conciencia en la responsabilidad compartida que debe asumir cada una de las partes. Esto conlleva a la corresponsabilidad de desarrollar capacidades éticas, pedagógicas, científicas e incluyentes que lo lleven a su labor con profesionalismo frente a los problemas, exigencias del medio y cumplir con las políticas públicas educativas que garantice una educación integral en beneficio de los niños y niñas.

69

Palabras Claves: Visión Holística, Director, Corresponsable, Vinculante, Simoncitos Comunitarios

HOLISTIC VIEW OF MANAGEMENT AS CO-RESPONSIBLE FOR CO-RESPONSIBLE FOR COMMUNITY SIMONCITOS

Abstract

The intention of this article is to generate a Holistic Vision of the Directive Management as Co-responsible of the Institution Linking with SENIFA's Community Simons. This is a topic of high educational social relevance. The methodology is of paradigmatic cut, framed in the qualitative methodology, because it implies a holistic, interpretative and naturalistic approach to the object of study. In addition, it was approached with a reflexive and critical approach in the promotion of substantial changes, to attribute meanings to the daily educational praxis that is concretized in the Simoncitos Comunitarios and the binding directors. The data collection techniques used were: interviews and documentary observation. Within the framework of reflective approaches

to the function of the director in the educational process of non-conventional programs, he/she must assume an active role of commitment and awareness of the shared responsibility that must be assumed by each of the parties. This leads to the co-responsibility of developing ethical, pedagogical, scientific and inclusive capacities that will lead him/her to work with professionalism in the face of the problems and demands of the environment and to comply with the educational public policies that guarantee an integral education for the benefit of the children.

Keywords: Holistic Vision, Director, Co-responsible, Binding, Community Simulators

UNE VISION GLOBALE DE LA GESTION EN TANT QUE PARTIE CO-RESPONSABLE ENVERS LES ENFANTS DE LA COMMUNAUTÉ

Résumé

Cet article vise à proposer une vision globale du rôle des directeurs d'école en tant que coresponsables de l'institution qui fédère les écoles maternelles communautaires SENIFA. Ce sujet revêt une grande importance sociale et éducative. La méthodologie employée est paradigmatique, s'inscrivant dans le cadre d'une approche qualitative, car elle repose sur une approche holistique, interprétative et naturaliste de l'objet d'étude. De plus, elle adopte une approche réflexive et critique afin de favoriser des changements significatifs et de donner du sens aux pratiques éducatives quotidiennes mises en œuvre dans les écoles maternelles communautaires et parmi les directeurs impliqués. Les données ont été recueillies par le biais d'entretiens et d'observations documentaires. Dans le cadre d'une approche réflexive du rôle du directeur dans le processus éducatif des programmes non traditionnels, celui-ci doit assumer une responsabilité active, témoignant de son engagement et de sa conscience de la responsabilité partagée. Cela implique une responsabilité partagée quant au développement de compétences éthiques, pédagogiques, scientifiques et inclusives qui leur permettront d'exercer leur métier avec professionnalisme, de relever les défis et de répondre aux exigences du contexte, tout en respectant les politiques d'éducation publique garantissant une éducation complète au bénéfice des enfants.

70

Mots-clés : Vision holistique, Direction, Responsabilité partagée, Collaboration, Centres d'éducation préscolaire communautaires

Introducción

Los nuevos escenarios sociales del mundo contemporáneo obligan a repensar la atención integral a la infancia y la importancia que poseen los primeros 6 años de vida de las niñas y los niños como un derecho universal donde la familia, la sociedad y el Estado debe garantizar las condiciones para su realización y las mejores oportunidades para su pleno desarrollo.

Es allí, donde el Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y la Familia (SENIFA) establece línea de acción para garantizar la formación integral en la etapa de

maternal del nivel de educación inicial de las niñas y niños desde la gestación hasta los 3 años de edad, pertenecientes a las comunidades más vulneradas a lo largo de todo el territorio nacional. Siguiendo los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE) y a su vez enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social Simón Bolívar, en lo que refiere a las Líneas Estratégicas de alcanzar la Suprema Felicidad Social, ha redireccionado la Gestión Institucional comprometido con el verdadero sentido social para el mejoramiento de la calidad de vida.

Desde la perspectiva, el proceso de reajuste que experimenta la educación venezolana, de manera permanente y sistemática, está enmarcada en la transformación y en el acto pedagógico, como resultado de un análisis crítico de la praxis educativa del nivel de Educación Inicial, el cual se desarrolla desde la diversidad de escenarios escolares específicamente desde los Simoncitos Comunitarios.

En este sentido, el director de la institución vinculante es el supervisor inmediato y cuentadante pedagógico de los Simoncitos Comunitarios como espacio educativo inmerso en la comunidad, garante del desarrollo de las orientaciones pedagógicas emitidas por el MPPE, así como emanada por SENIFA. De allí la corresponsabilidad del director, de manera conjunta debe apropiarse de una nueva realidad que se reconstruye en la práctica de la labor educativa, para garantizar la efectividad de funcionamiento del Simoncito que está a su cargo, en el marco de la política educativa del Nivel Educación Inicial e impulsar los planes, programas y proyectos, en el marco de los principios de equidad y justicia.

Desde la perspectiva holística, el director debe ser partícipe integral del cambio organizacional, fomentar la cultura del cambio y la innovación que requiere la actualidad socioeducativa, comunitaria. Considerando esto, es necesario que la organización desplace su rigidez y se vuelva permeable a los cambios en pro de una mayor eficiencia y eficacia en la vinculación de los simoncitos adscrito a su institución. La situación radica el desconocimiento del alcance, corresponsabilidad del director vinculante como cuentadante pedagógico de los Simoncitos Comunitarios. Evidenciándose desinterés, poca receptividad en la atención integral de los niños y niñas de los Simoncitos Comunitarios, adscrito a su institución los cuales tienen los mismos derechos a recibir los programas educativos emanados por el Ministerio de

Educación. El cual garantiza la inclusión, el derecho a una educación de calidad a todos los niños en igualdad de condiciones.

Por consiguiente, se requiere de un director con una visión lo bastante amplia para entender que la atención pedagógica y la asistencial son una tan importante como la otra, complementan y ambas contribuyen a la formación de los futuros ciudadanos de una nación.

Es así como la acción corresponsable rompe con el paradigma de la educación cerrada y aislada de su propio entorno integrando familia y comunidad. En estas consideraciones, el director vinculante como actores comprometido con el proceso educativo bolivariano, debe tener el pleno convencimiento de actuar y conducir la Educación Inicial, con sentido de corresponsabilidad y profesionalismo; implementando los mecanismos de control y seguimiento que permita operacionalizar el trabajo pedagógico en el alcance de sus funciones con los espacios comunitarios de aprendizaje.

Basada en esta idea el presente artículo pretende dar a conocer la realidad socioeducativa abordada desde perspectiva de la corresponsabilidad donde se pueda genera una Visión Holística de la Gestión Directiva como Corresponsable de la Institución Vinculante con los Simoncitos Comunitarios, adscrito a su Centro de Educación Inicial.

72

Desarrollo

La contextualización de la educación venezolana, como servicio social, ha estado en constante proceso de transformación, lo que ha conllevado que todos los actores que involucra al gobierno nacional y a la sociedad se vean comprometido con la gran misión de educar para la vida y por la vida, fundamentado en esencia en las políticas de una nación socialista que día a día se perfila hacia el logro y consolidación de los valores consagrados en el preámbulo de la constitución nacional. En este sentido, emerge un país sobre la base de la política de atención a la infancia, la cual es asumida como prioridad nacional.

El Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia (SENIFA) es creado el 22 de septiembre de 1994 como órgano desconcentrado del anterior Ministerio de la Familia, a partir del año 2005 pasó a ser un ente adscrito al Ministerio de Poder Popular para la Educación (MPPE).

En este particular, la Ley Orgánica de Educación (2009), promueve protagonismo del Estado Docente quien define, controla, supervisa y vela por la política educativa como servicio

público que norma el Currículo de Educación Inicial, resaltando los derechos humanos y el deber social, reguladores de una educación de calidad, en igualdad de condiciones y oportunidades, gratuita y obligatoria desde la Etapa Maternal. El niño y la niña son su interés superior, al ampliar su máxima cobertura, garantizándoles atención integral lo cual redundará en lo universal de este nivel educativo redefine.

Al mismo tiempo, la cotidianidad del hecho educativo, parte de la reflexión y transformación de las estrategias que se orientan en función a maximizar las formas de operacionalización de la Educación Inicial, con un alcance nacional con la atención a la infancia desde la concepción hasta los seis años de edad, a través de las estrategias educativas no convencionales, como mecanismos de la nación venezolana. Por consiguiente, es a partir del Currículo Oficial de la Educación Inicial, Ministerio de Educación y Deportes (2005) innova y garantiza, que la Educación Inicial llegue a cada uno de los escenarios de la geografía nacional, donde la niñez demanda un derecho humano, como lo es el ser educado.

Es preciso vincular de manera coherente la teoría con la práctica y viceversa, estos elementos a fin de examinar el alcance de la Educación Inicial y su correspondencia pragmática con lo epistemológico y axiológico del que hacer educativo, esta situación un tanto filosófica y semántica es la que nos mueve como país a replantear la práctica educativa, en lo tocante a la Educación Inicial. Desde esta perspectiva, el Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia (SENIFA), se constituye en un aliado que tiene un alcance educativo y una proyección nacional al brindar atención a la infancia.

Por consiguiente, tiene como misión ejercer la rectoría en la aplicación de políticas de atención integral de niños y niñas de 0 a 3 años, a fin de sensibilizar, fortalecer, estimular, promover y capacitar a la familia como marco orientador en el uso de estrategias de educación no convencional de nuestra población objetivo. En espacios comunitarios como proyecto bandera denominado Simoncito Comunitario, adscrito al Centro de Educación Inicial más cercano, para ser parte de la matrícula de esa institución, donde el director vinculante juega un papel importante en su funcionamiento como corresponsable de los Simoncitos Comunitarios ubicados en las zonas más vulnerable de las comunidades.

En el marco de estas consideraciones, la reconstrucción del hecho educativo inicial, es el epicentro pedagógico de esta investigación al resignificar la praxis educativa como un evento

donde se desarrolla un nuevo saber de manera consciente, del cual la gestión del director se apropia y lo valida.

Sobre la base, Guedez (2018) define la responsabilidad como una carga o el peso de algo que hay que cumplir o hacer, una persona responsable actúa motivada por cumplir con el trabajo que se le asigna y permanece fiel al objetivo que desea alcanzar.

Por su parte, Teppa (2012), dice que la investigación acción participante transformadora está orientada hacia la práctica educativa y tiene por finalidad aportar información que guíe la toma de decisiones y los procesos de cambios para mejorar la calidad de vida y la realidad educativa para generar cambios.

El problema se plantea cuando socializamos en colectivo el funcionamiento y la atención pedagógica, deslumbrando como relevante en nuestras mesas de trabajo y socializaciones el desconocimiento de la corresponsabilidad y sentido de pertenencia del director vinculante como cuentadante pedagógico de los Simoncitos Comunitarios, en cuanto a los lineamientos, orientaciones pedagógicas correspondientes a los procesos educativos en la etapa de maternal.

Por otra parte, los beneficios de los programas educativos no son entregados a los niños de los Simoncitos Comunitarios. Referidos a (Programa de Alimentación Escolar, bolsos escolares, salud y uniformes). Desconsiderando que los niños y niñas pertenecen a su matrícula, es un aula más y están registrado en su sistema de gestión escolar, reflejando falta de sentido de pertenencia, para defender y garantizar el derecho de los niños y niñas, obviando que estos son de la comunidad que el atiende como agente y transformador de cambios para una mejor calidad educativa, incluyente.

Es por esto, que el colectivo decidimos abordar desde la perspectiva de la corresponsabilidad del director vinculante que permita la acción pedagógica y el funcionamiento de los simoncitos comunitarios a su cargo.

De allí parte las siguientes interrogativas; ¿El director(a) de la institución vinculante conoce la corresponsabilidad como cuentadante de los simoncitos y/o familiares adscrito a su centro de educación inicial?, ¿por qué si las matrículas de niños son registradas en el sistema de gestión escolar de la institución vinculante, el director(a) no lo asume como un aula más?, ¿Conoce líneas orientadoras para el trabajo integral director(a) con el Servicio nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y la Familia (SENIFA). Para dar respuesta a estas

interrogantes se plantea el siguiente propósito: Generar una visión holística de la gestión directiva como corresponsable de la institución vinculante con los Simoncitos Comunitarios.

En cuanto al camino metodológico este trabajo es de corte paradigmático, enmarcado en la metodología cualitativa, porque implica un enfoque holístico interpretativo y naturalista hacia el objeto de estudio. Según Martínez (2009) trata de: identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella cada razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí que lo cualitativo “que es el todo integrado”, no se opone en ninguna forma a lo cuantitativo, “que es solamente un aspecto”, sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante. (p.66). Además, fue orientado con un enfoque reflexivo y crítico en la promoción de cambios sustanciales, a atribuir significados a la praxis educativa cotidiana que se concreta en los Simoncitos Comunitarios. Dentro de la línea de investigación Dirección Evaluación y Supervisión Educativa.

Según, Kemmis y Car (1986) citados por Teppa (ob. cit) lo definen como: “una forma auto reflexiva de abordar preguntas enunciadas por participantes en situaciones sociales, con la finalidad de mejorar los juicios racionales y sus prácticas...” (p.13). Este enfoque metodológico, sugiere, la participación de manera activa, de los grupos sociales, involucrados, de este modo, estimular la participación de estos, en la transformación de la realidad, desde la reflexión hasta la autocrítica, para conseguir los cambios sociales dispuestos como propósitos en el estudio. De igual forma se activará un plan de estrategias programática que permita proyectar un plan estratégico. La técnica a utilizar será la entrevista la cual permitirá entablar una conversación entre el investigador y sujeto de investigación con el objetivo de tener información de primera fuente.

75

Conclusión

En el marco de las aproximaciones reflexivas, se contextualizan los procesos de la praxis educativa que subyacen en el escenario de los Simoncitos Comunitarios. La Educación Inicial en nuestro país tiene un alcance nacional donde las políticas del Estado Venezolano, establecen intercambios entre los entes y organismos encargados de brindar atención educativa a la infancia, con miras a lograr esta meta se despliegan planes de acción integrados que definen las pautas, lineamientos y normativa del SENIFA que permitan establecer criterios

definidos para el buen funcionamiento de los Simoncitos vinculantes en el Centro de Educación Inicial, donde la gestión directiva es el cuentadante de estos espacios.

Cabe mencionar, que con las percepciones del director y referentes se pudo determinar que se hace necesario tomar acciones que permitan tanto al director como al SENIFA interiorizar este concepto y de esta manera tomar conciencia de la responsabilidad compartida que debe asumir cada una de las partes ya que hay quienes desconocen el tema; y a partir de ahí, proponer estrategia de intervención pertinente que favorezca el trabajo mancomunado y se dé un mayor acercamiento e inclusión entre ellos garantizando los procesos pedagógicos y beneficios de los programas educativos establecido por el estado, que garanticen el bienestar y desarrollo de la primera infancia.

Referencias

Guedez, V. (2018). *Gerencia cultura y educación*. Fondo Editorial Tropicós/Clacneo. Caracas.

Kemmis, S. y Carr, W. (1998). *Teoría crítica de la enseñanza. La investigación-acción en la formación del profesorado*. Barcelona, Martínez Roca

Ley Orgánica de Educación (2009). *Gaceta oficial N° 5929* de fecha 15 de agosto. Caracas: 76
Asamblea Nacional

MED (2005). Currículo de Educación Inicial. Caracas: Grupo Didáctico 2001.

Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999). *Gaceta Oficial N 36.787* de fecha 15 de septiembre. Caracas: Asamblea Nacional

Teppa, S. (2012). *Investigación acción participativa en la praxis pedagógica diaria*, Barquisimeto: Caracas: UPEL-IPB.

EL RECURSO DE CASACIÓN EN EL CÓDIGO ORGÁNICO PROCESAL PENAL (COPP)

Erwin Andrés Adalfio
MSc. en Derecho Penal y Criminología
erwad2021@gmail.com
Comisionado IAPEBA – La Victoria
<https://orcid.org/0009-0008-2015-509X>

Fecha de aceptación: marzo 2025 Fecha de publicación: junio, 2025

Resumen

El artículo tuvo como propósito examinar los aspectos formales de la figura jurídica denominada Recurso de Casación, establecida en el Código Orgánico Procesal Penal (COPP) de la República Bolivariana de Venezuela. Con tal fin, se realizó una investigación documental enfocada en el análisis de contenido del COPP vigente, en cuanto a los procedimientos que deben seguirse para interponer este importante recurso. Como resultado del análisis documental realizado, se discuten los once (11) artículos de esta normativa legal, que se enfocan en describir el conjunto de formalidades que deben seguirse en un Recurso de Casación Penal. Entre las conclusiones destaca la relevancia que representa para el ejercicio profesional del derecho, conocer estos aspectos de formalización que deben cumplirse a fin de garantizar que el recurso sea admitido, con énfasis en la fundamentación de los motivos del recurrente como requisito esencial de la solicitud del recurso.

77

Palabras clave: Sala de Casación Penal, Tribunal Supremo de Justicia, recurrente, sentencia.

THE APPEAL OF CASSATION IN THE ORGANIC CODE OF CRIMINAL PROCEDURES (COPP)

Abstract

The purpose of this article was to examine the formal aspects of the legal figure called Appeal of Cassation, established in the Organic Code of Criminal Procedure (COPP) of the Bolivarian Republic of Venezuela. To this end, a documentary investigation was carried out focused on the content analysis of the current COPP, regarding the procedures that must be followed to file this important appeal. As a result of the documentary analysis carried out, the eleven (11) articles of this legal regulation are discussed, which focus on describing the set of formalities that must be followed in a Criminal Cassation Appeal. Among the conclusions, it stands out the relevance that it represents for the professional practice of law, to know these aspects of formalization that must be fulfilled in order to guarantee that the appeal is admitted, with emphasis on the justification of the reasons of the appellant as an essential requirement of the request of the resource.

Keywords: Criminal Cassation Chamber, Supreme Court of Justice, appellant, sentence.

LE POURVOI EN CASSATION DANS LE CODE ORGANIQUE DE PROCÉDURE PÉNALE (COPP)

Résumé

Cet article examine les aspects formels du mécanisme juridique du pourvoi en cassation, établi par le Code organique de procédure pénale (COPP) de la République bolivarienne du Venezuela. À cette fin, une analyse documentaire a été menée, portant sur le contenu du COPP en vigueur concernant les procédures à suivre pour introduire ce pourvoi. L'analyse documentaire a permis d'examiner les onze (11) articles de ce cadre juridique, qui décrivent l'ensemble des formalités à respecter dans le cadre d'un pourvoi en cassation en matière pénale. Parmi les conclusions, l'article souligne l'importance, pour la pratique professionnelle du droit, de la compréhension de ces aspects formels, indispensables à la recevabilité du pourvoi, et notamment la justification des moyens invoqués par l'appelant, condition essentielle à la recevabilité de la demande.

Mots-clés : Chambre de cassation pénale, Cour suprême de justice, appelant, arrêt.

Introducción

El Recurso de Casación Penal es una figura jurídica de carácter extraordinario que tiene por objeto revocar una sentencia judicial por diversos motivos, contemplados en el Código Orgánico Procesal Penal (COPP), entre ellos, por una incorrecta interpretación o aplicación de preceptos legales o que haya sido dictada en un procedimiento sin las solemnidades de ley.

Ahora bien, el tema es de suma importancia en el ejercicio profesional del Derecho, ya que no pocas veces, por la indebida fundamentación de los recursos de casación interpuestos, éstos no son admitidos, lo que conlleva a que las partes recurrentes sean vulneradas en sus derechos e intereses. En ese sentido, en Venezuela, se estima que un 95% de los recursos de casación penal, son declarados inadmisibles.

Además, asume relevancia ya que al ser uno de sus fines primordiales unificar la jurisprudencia, a partir de las sentencias o pronunciamientos, los jueces pueden guiarse cuando haya casos similares y aplicar lo promulgado por las cortes. La notabilidad del Recurso de Casación para un abogado es el motivo principal para enfocar el presente artículo de revisión cuyo objetivo fue examinar los procedimientos que se deben seguir en el Recurso de Casación dentro del ordenamiento jurídico penal venezolano.

Aparte de la revisión exhaustiva del COPP (2021), se recurrió a fuentes electrónicas para completar la información relativa a la reseña histórica del recurso de Casación, como figura jurídica. Toda la información fue recopilada mediante investigación documental y analizada luego, siguiendo la técnica de análisis de contenido de los instrumentos jurídicos en materia penal y demás información que sirvió de sustento teórico.

La estructura del artículo es introducción, metodología, resultados, discusión, conclusiones y referencias.

Metodología

Desde la perspectiva metodológica, se desarrolló una investigación documental, la cual, según Arias (2012), se define como: “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p. 27).

La información fue recabada principalmente de fuentes electrónicas, ya que se trató de documentos legales (COPP, 2021) disponibles en la web, así como artículos de revistas arbitradas especializadas y páginas web (Blogs) especializadas en el área de derecho. Se procedió al registro, depuración y organización de la información, mediante fichaje digital. Finalmente, fue analizada mediante la técnica de análisis de contenido, por la cual, se subrayaban o resaltaban las ideas principales y palabras clave, para luego resumir y redactar su interpretación.

En ese sentido, el análisis de contenido es definido por Hernández et al (2019), como “una técnica de procesamiento de cualquier tipo de información acumulada en categorías codificadas de variables que permitan el análisis del problema motivo de la investigación” (p. 110). Mientras que Arismendi (2013), considera que esta técnica permite obtener información sin que exista una intervención del investigador que condicione o influya en el proceso de recogida de información.

Resultados y Discusión

En este apartado se muestran los resultados del análisis de contenido realizado a los documentos legales (COPP, 2021) y fuentes electrónicas consultadas. En primer lugar, se presenta una breve reseña histórica del Recurso de Casación desde sus orígenes hasta la

actualidad. En segundo lugar, se expone la discusión de los once (11) artículos del COPP dedicados a la normativa legal de esta importante figura jurídica.

Reseña Histórico del Recurso de Casación

Si bien es cierto que, en el mundo occidental, todo el derecho proviene del Derecho Romano, sin embargo, los antecedentes de la figura del recurso de casación se remontan al derecho francés. El *Conceil de Partiés* estaba presente en la Francia gobernada por la monarquía, teniendo su punto de origen en la lucha del monarca con el parlamento. Es así como el rey tenía una herramienta jurídica para revisar las decisiones parlamentarias.

Luego de la Revolución Francesa ocurrida en el año 1789, el Recurso de Casación se afianzó como un recurso ciudadano, similar al de los tiempos actuales. Posteriormente pasó a España y durante la época colonial llega a Venezuela, donde existía el llamado *Recurso de Suplicación*, que se ejercía contra sentencias emitidas por la Real Audiencia y su conocimiento pertenecía al Consejo de Indias, la cual era considerada como tercera instancia.

Posteriormente, en la primera Constitución de la República de Venezuela, en el año 1830, en su Artículo 141, se crea la Corte Suprema de Justicia, pero sin competencia para conocer en materia de casación y solamente se limitaba a Recurso de Nulidad contra las sentencias de las Cortes Superiores. Y por primera vez el Recurso de Casación es establecido en el Código de Aranda del 18 de mayo de 1836, que regulaba las actividades del Poder Judicial, facultando su reconocimiento por la Corte Suprema de Justicia.

El 22 de abril de 1864, es sancionada una nueva Constitución, en la cual se crea la Alta Corte Federal que sule a la Corte Suprema de Justicia, eliminando la función casacional. Este hecho histórico trajo como consecuencia el atraso jurídico del Recurso de Casación, con la cual se instituye una nueva Corte de Casación, encargada solamente de la materia civil, más no de los procesos penales; hasta casi principios del siglo XX, el año 1897, cuando se reforma dicha ley y se incluye la materia criminal.

En el marco de la situación socio-política que vivía el país a principios del siglo XX, surge la Constitución de 1904 y con ella, la fusión de las Corte Federal y la Casacional, con el nombre de Corte Federal y de Casación. Posteriormente, En la Constitución de 1928, se crean diferentes Salas especializadas en lo penal y en lo civil. Cuando surge una nueva

Constitución en el año 1953, se restauran las dos Cortes anteriores (Corte Federal y la Casacional).

A mitad del siglo XX, en 1961 se promulga otra Constitución y crea nuevamente la Corte Suprema de Justicia, pero se aumenta el número de Salas. Finalmente, en la actual Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999) se cambia el nombre a la Corte Suprema de Justicia a Tribunal de Justicia y nuevamente se aumenta el número de Salas. Luego, el 20 de mayo de 2004, es promulgada la actual Ley del Tribunal Supremo de Justicia (TSJ).

Naturaleza Jurídica del Recurso de Casación

Proviene del vocablo latino *Casare* que significa anular, derogar o eliminar. En ese sentido, se puede definir el Recurso de Casación como aquel proceso extraordinario de impugnación, que busca la nulidad o eliminación de una sentencia definitiva, en la cual se infringieron preceptos procesales.

Generalmente se limita a resolver cuestiones de derecho y no el fondo de la materia en controversia.

Se le denomina extraordinario porque debe reunir ciertos requisitos exigidos por la ley para ser declarados procedentes, además de tener un carácter subsanador de posibles errores judiciales, valiéndose para ello, incluso del reenvío de las actuaciones. Debido justamente al carácter extraordinario del Recurso de Casación, el Tribunal Supremo de Justicia (TSJ) es el órgano competente para su conocimiento, por ser el más alto Tribunal de la nación venezolana.

Casos en los que procede el Recurso de Casación

Es sumamente importante para el profesional del Derecho, conocer los casos o sentencias que admiten el Recurso de Casación, debido a que el recurrente deberá identificar, de manera precisa, las normas de derecho que se dejaron de aplicar o se violaron, las que se aplicaron en forma errónea y cuáles debieron ser aplicadas, indicando las razones coherentes que den sustento a lo que se alega. Está contemplado en el Artículo 459 del Código Orgánico Procesal Penal (COPP, 2021), en el que se establecen las siguientes decisiones que se pueden recurrir en el Recurso de Casación:

1. En contra de sentencias de la Corte de Apelaciones que estén resolviendo sobre una apelación sin ordenar la realización de un juicio oral, es decir, que no exista reposición de la causa.

2. En contra de sentencias emanadas de la Corte de Apelaciones que declare o confirme la terminación del proceso (sobreseimiento de la causa) y aun cuando la sentencia misma haya sido dictada en la fase intermedia, referida al juicio oral; o cuando por disposición del TSJ se haya ordenado la realización de un nuevo juicio oral, sin importar que se recurrió a casación, por cuanto el juicio anterior fue anulado por la Sala Penal y el caso en encuentre en presencia de una nueva sentencia.

Motivos de admisibilidad del Recurso de Casación

La fundamentación es la etapa más exigente e importante del procedimiento para la formalización del Recurso de Casación. En la actualidad, en Venezuela, el 95% de los recursos de casación penal interpuestos ante el máximo Tribunal de la Nación, son desestimados por estar manifiestamente infundados o por ser declarados inadmisibles, debido principalmente a errores en la redacción de los escritos, bien sea por falta de preparación técnica jurídica en la materia, por seguir utilizando el antiguo método casacional del Código de Enjuiciamiento Criminal o por considerar el recurso como una segunda apelación.

82

La formalización del escrito de interposición del recurso debe ser claro, concreto, exacto, y, sobre todo, motivado y fundamentado correctamente, para poder demostrar de una manera precisa e inequívoca, lo que se alega. No se debe incurrir en imputaciones vagas, vinculando el contenido de las normas que fueron violadas. Al respecto, Fuentes Espinoza (2019) afirma:

El recurrente debe explicar con fundamentos jurídicos la razón de su aserto dando razón de cada una de las violaciones que imputa a la decisión indicando en qué consiste la transgresión, es decir, la falsedad, el error o la violación cometida, rebatiendo las motivaciones legales del fallo, determinando en forma clara y concreta cuál es la violación alegada o demostrando la aplicación errónea o por qué causa la sentencia incurre en la infracción que se le atribuye” (p. 258).

En caso de que no se cumpla con el requisito primordial de exponer correctamente los motivos de la interposición del recurso, ésta pierde su sentido, su esencia y el objetivo final

de lo que se busca o se pretende. Es por ello que se necesita preparación jurídica de parte del abogado, para que a partir del análisis y estudio de la sentencia objeto del recurso, se identifique de forma precisa, la causal o causales en la o las que se fundamenta su recurso, las infracciones formales y sustanciales existentes.

Por lo antes expuesto, es importante que el recurrente conozca cuáles son los motivos de admisibilidad del Recurso de Casación, contemplados en el Artículo 460 del COPP (2021); éstos son los siguientes:

1. Por violación de la ley: solo será admisible el Recurso de Casación cuando se invoque la violación de una norma legal y constituya un defecto del procedimiento. Si la parte interesada ha reclamado de forma oportuna su subsanación, salvo cuando se producen infracciones de garantías constitucionales o las que se generan después de la clausura del debate.

2. Por falta de aplicación: significa que la Corte de Apelaciones, en criterio de la parte perjudicada, debió aplicar una determinada norma y no lo hizo, siendo ésta idónea para el caso particular que se está aplicando.

3. Por indebida aplicación de un precepto legal: en este caso la Corte de Apelaciones aplicó una norma injusta o no viene al caso.

4. Por errónea interpretación de una norma legal: cuando la Corte de Apelaciones aplica la norma adecuada, pero incorrecta su interpretación. También cuando aplica una norma incorrecta debido a la interpretación errónea.

Interposición del Recurso de Casación

La interposición del recurso de Casación se realiza ante la Corte de Apelaciones dentro de un lapso de 15 días hábiles después de la publicación de la sentencia, salvo que el imputado se encuentre privado de libertad. En cuyo caso, el lapso comienza a partir de su notificación personal, previo traslado. La interposición se realiza mediante escrito fundado en el cual se indicarán en forma concisa y clara, los preceptos legales que se consideran violados bien sea, por falta de aplicación, por indebida aplicación o por errónea interpretación; expresando de qué modo se impugna la decisión y con indicación de los motivos que lo hacen procedente, fundándolos separadamente si son varios. Fuera de esta oportunidad no podrá alegarse otro motivo (Artículo 462, COPP, 2021)

Pruebas de admisibilidad del Recurso de Casación

Cuando el Recurso de Casación se fundamenta en un defecto de procedimiento acerca de la forma como se realizó el acto, en contradicción a lo escrito en el acta de debate o en la sentencia, se deberá promover la prueba contenida en el medio de reproducción a que se contrae el Art. 334, referido a los medios audiovisuales en general, a cualquier otro medio de reproducción similar, si no pudo ser utilizado o no se hubiere empleado, será admisible la prueba de testigos. Las pruebas se promueven en los escritos de interposición o de Constatación del Recurso, de manera precisa, lo que se pretende bajo pena de inadmisibilidad, la Corte de Apelaciones lo remitirá debidamente al precintado (Artículo 463, COPP. 2021)

-Contestación del Recurso de Casación. Una vez que se ha interpuesto el Recurso de Casación, éste podrá ser contestado por la otra parte dentro de los ocho (8) días siguientes al vencimiento del lapso para su presentación y en su caso promuevan pruebas. La Corte de Apelaciones dentro de las 48 horas siguientes al vencimiento del plazo correspondiente, enviará todas las actuaciones al TSJ a fin de que emita decisión. (Artículo 464, COPP, 2021).

-Desestimación del Recurso de Casación. Si la Sala de Casación Penal del TSJ, considera que el Recurso es inadmisibile o manifiestamente infundado, es, decir, que la parte afectada alegó, pero no demostró los extremos legales que se exigen, así lo declarará por mayoría de los integrantes de dicha Sala, dentro de los 15 días siguientes de recibidas las actuaciones y las devolverá a la Corte de Apelaciones de origen (Artículo 465, COPP, 2021).

-Audiencia Oral en el Recurso de Casación. Si el Recurso de Casación es admisible, la Sala de Casación Penal del TSJ, convocará a una audiencia oral y pública, que deberá realizarse dentro de un plazo no menor de 15 días ni mayor de 30 días. Quien promovió pruebas, tiene la carga de su presentación en la audiencia, salvo que se trate de los medios de pruebas audiovisuales, que estén en dispositivos de grabación, previsto en el COPP (2021), caso en el cual, la Sala de Casación Penal dispondrá su utilización. A solicitud del promotor de pruebas, el Secretario expedirá las citaciones u órdenes que sean necesarias, y que fueron diligenciadas por éste.

Todo lo referente a la prueba se rige conforme a las reglas del juicio oral en lo que sea pertinente. Exponiendo sus alegatos, las partes que comparezcan a la audiencia y para las conclusiones, serán concedidas, primero al abogado del recurrente. Se admite réplica y contrarréplica.

La Sala de Casación Penal resolverá sobre el defecto del procedimiento de ser el caso, únicamente con la prueba que se incorpora a la audiencia. La Sala decidirá al concluir la audiencia o en caso de que no pueda porque la importancia y la complejidad de las cuestiones expuestas dentro de los 20 días siguientes (Art. 466, COPP, 2021).

Contenido de la Decisión del Recurso de Casación

Si la sentencia se declara con lugar, el Recurso de Casación fundado en inobservancia o errónea aplicación de un precepto legal, la sola ley de casación penal dictará una decisión sobre el caso en particular, salvo que no sea necesario un debate sobre los hechos por exigencia de la inmediación y la contestación, ante un tribunal distinto al que realizó el juicio.

En los demás casos, anulará la sentencia impugnada y ordenará juicio oral ante nuevo tribunal o repondrá el proceso al estado en que incurrió en el vicio del procedimiento que dio lugar al recurso, si se cometió en las etapas anteriores. Cuando se trata de un error en la especie o cantidad de la pena, la Sala de Casación Penal hará la rectificación procedente. Si la decisión declara sin lugar el Recurso, la Sala de Casación Penal devolverá todas las actuaciones a la Corte de Apelaciones de origen (Artículo 467. COPP, 2021)

Doble Conformidad. En caso de que se ordene la apertura de un nuevo proceso en contra de un acusado que fue absuelto por la sentencia de primera instancia y obtiene una nueva sentencia absolutoria en contra de ésta, no será admisible recurso alguno (Artículo 468, COPP, 2021).

Libertad del Acusado. La Sala de Casación Penal ordena de manera inmediata, la libertad plena del acusado, si se encuentra presente, cuando por consecuencia de la decisión se deje sin efecto la privativa de libertad (Artículo 469, COPP, 2021).

Conclusiones

El Recurso de Casación es un recurso extraordinario cuyo fin es defender la unidad e integridad del ordenamiento jurídico, proteger los derechos constitucionales, controlar la legalidad de los fallos, unificar la jurisprudencia nacional y reparar agravios. Su

fundamentación es sumamente importante para que prospere, cuyo escrito debe ser redactado en forma clara, precisa, sin incurrir en discursos vagos, exponiendo los motivos de la solicitud.

Es significativo que los estudiantes de derecho y abogados en el libre ejercicio de la profesión conozcan con profundidad el procedimiento para que sea admitido el Recurso de Casación, ya que actualmente, en Venezuela, el 95% de los recursos de casación penal interpuestos ante el máximo Tribunal de la Nación, son desestimados por estar manifiestamente infundados o por ser declarados inadmisibles, debido principalmente a errores en la redacción de los escritos, bien sea porque no están fundamentados en los motivos contemplados en el COPP (2021), por falta de preparación técnica jurídica en la materia, por seguir utilizando el antiguo método casacional del Código de Enjuiciamiento Criminal o por considerar el recurso como una segunda apelación. Todo ello provoca confusión en el Juez, quien, en consecuencia, lo declara inadmisibile.

Lo antes expuesto, permite afirmar que resulta de suma importancia lograr un mayor conocimiento de los elementos procesales que conforman el recurso de Casación Penal, con la finalidad de que sea correctamente ejercido y sea eficaz en el resultado. De eso se trató este artículo, examinar los aspectos fundamentales del COPP para mejor comprensión de este mecanismo jurídico especial.

86

Referencias

- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Episteme.
- Arismendi, E (2013). *Tipos y Diseños de Investigación*. http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipo_s-y-diseno-de-la-investigacion_21.html.
- Código Orgánico Procesal Penal. (2021). *Gaceta Oficial N° 6.644. Extraordinaria*, 17 de septiembre
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial N° 5453. Extraordinario*, 24 de marzo
- Fuentes Espinoza, C. (2019). Recurso de casación: ¿derecho constitucional? *Revista Venezolana de Legislación y Jurisprudencia*, 12, pp. 255-267. Disponible en: <http://rvlj.com.ve/wp-content/uploads/2019/07/RVLJ12-final-255-267.pdf>
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta Edición). Mc Graw Hill.

LA MEDIACIÓN COMO MEDIO ALTERNATIVO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA AUDIENCIA PRELIMINAR DE LOS JUICIOS LABORALES

Candilí Ysslay Quintero Cárdenas

MSc. en Derecho Laboral

quinterocyderecho@gmail.com

Asesor Legal de la Consultoría Jurídica de INTEVEP, S.A.

<https://orcid.org/0009-0006-3222-3446>

Fecha de aceptación: marzo 2025 Fecha de publicación: junio, 2025

Resumen

El artículo examina la mediación como medio alternativo de resolución de conflictos en la audiencia preliminar de los juicios laborales, a través de una investigación documental, de carácter descriptivo. Se utilizará la metódica hermenéutica, con la aplicación de técnicas de entrevista y datos estadísticos. La mediación es una herramienta eficiente y eficaz, a través de la cual las partes resuelven directamente su controversia con la intervención o colaboración de un tercero, ajeno a las partes, objetivo e imparcial, llamado Mediador, en este caso el Juez, quien funge como un facilitador del proceso de comunicación y negociación directa entre las partes, para que sean ellas mismas quienes lleguen a un acuerdo mutuamente aceptable, con el objeto de poner fin a la disputa. El propósito del artículo es analizar el impacto de la mediación como medio alternativo de resolución de conflictos en la audiencia preliminar de los juicios laborales incoados en el Tribunal Tercero de Sustanciación, Mediación y Ejecución del Estado Miranda, con sede en Los Teques.

87

Palabras claves: Mediación, medio alternativo de resolución de conflictos, audiencia preliminar, juicios laborales.

MEDIATION AS AN ALTERNATIVE MEANS OF CONFLICT RESOLUTION IN THE PRELIMINARY HEARING OF LABOR TRIALS

Abstract

The article examines mediation as an alternative means of conflict resolution in the preliminary hearing of labor trials, through descriptive documentary research. The hermeneutic method will be used, with the application of statistic techniques and graphics. Mediation is an efficient and effective tool, through which the parties directly resolve their controversy with the intervention or collaboration of a third party, external to the parties, objective and impartial, called Mediator, in this case the Judge, who acts as a facilitator of the process of communication and direct negotiation between the parties, so that they themselves reach a mutually acceptable agreement, in order to put an end to the dispute. The purpose of this article is to analyze the mediation impact as an alternative means of conflict resolution in the preliminary hearing of labor lawsuits filed in the Third Court of Substantiation, Mediation and Execution of the Miranda State, located in Los Teques.

Key words: mediation, alternative dispute resolution, preliminary hearing, labor trials.

LA MÉDIATION COMME MOYEN ALTERNATIF DE RÈGLEMENT DES CONFLITS LORS DE L'AUDIENCE PRÉLIMINAIRE DES PROCÈS DU TRAVAIL

Résumé

Cet article examine la médiation comme mode alternatif de règlement des différends lors de l'audience préliminaire des procès prud'homaux, à travers une étude documentaire descriptive. La méthodologie herméneutique sera utilisée, s'appuyant sur des entretiens et des données statistiques. La médiation est un outil efficace permettant aux parties de résoudre directement leur différend grâce à l'intervention ou la collaboration d'un tiers, extérieur aux parties, objectif et impartial, appelé médiateur – en l'occurrence, le juge – qui facilite la communication et la négociation directe entre les parties afin qu'elles parviennent à un accord mutuellement acceptable pour mettre fin au différend. L'objectif de cet article est d'analyser l'impact de la médiation comme mode alternatif de règlement des différends lors de l'audience préliminaire des procès prud'homaux engagés devant le Troisième Tribunal des Procédures Préliminaires, de la Médiation et de l'Exécution de l'État de Miranda, situé à Los Teques.

Mots-clés: Médiation, mode alternatif de règlement des différends, audience préliminaire, procès prud'homaux

88

Introducción

La mediación es una herramienta eficiente y eficaz, a través de la cual las partes resuelven directamente su controversia con la intervención o colaboración de un tercero, ajeno a las partes, objetivo e imparcial, llamado Mediador, en este caso el Juez, quien funge como un facilitador del proceso de comunicación y negociación directa entre las partes, para que sean ellas mismas quienes lleguen a un acuerdo mutuamente aceptable, con el objeto de poner fin a la disputa. como medio alternativo de resolución de conflictos en la audiencia preliminar de los juicios laborales

El Diccionario de la Real Academia Española (2025), define la mediación como la actividad desarrollada por una persona de confianza de quienes sostienen intereses contrapuesto, con el fin de evitar o finalizar un litigio.

En este orden de ideas, José Ramírez, en su artículo titulado: La mediación en Venezuela: Una mirada al presente y al futuro; define a los medios alternativos de resolución de conflictos como aquellos que son alternos a los tribunales de justicia que conforman el

poder judicial y que buscan disminuir los costos asociados con el litigio tradicional (costos de oportunidad, financieros y de tiempo), incrementar la transparencia del proceso, ayudar a preservar las relaciones de las partes y proveer soluciones rápidas a un conflicto.

Se resalta el rol del Juez como mediador en la audiencia preliminar del juicio laboral, provisto de técnicas de negociación, siendo su objetivo lograr un beneficio para las partes, es decir, un ganar-ganar. El Juez como mediador en el proceso laboral, debe ser: Imparcial, confiable, paciente, buen oyente, propone acuerdos, utiliza las herramientas y técnicas para lograr la conciliación de las partes, con el objetivo de poner fin al juicio.

El artículo 133 de la Ley Orgánica Procesal del Trabajo, establece y regula la mediación, en la forma siguiente: En la audiencia preliminar el Juez de sustanciación, mediación y ejecución deberá, personalmente, mediar y conciliar las posiciones de las partes, tratando con la mayor diligencia de que éstas pongan fin a la controversia, a través de los medios de autocomposición procesal. Si esta mediación es positiva, el Juez dará por concluido el proceso mediante sentencia en forma oral que dictará de inmediato, homologando el acuerdo de las partes, la cual reducirá en acta y tendrá efecto de cosa juzgada.

89

La mediación como medio alternativo de resolución de conflictos dentro del ordenamiento jurídico venezolano, está contemplada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y Ley Orgánica Procesal del Trabajo (LOPT), entre otros. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), consagró expresamente en su artículo 258, que la ley promoverá el arbitraje, la conciliación, la mediación y cualesquiera otros medios alternativos para la resolución de conflictos. Asimismo, la Ley Orgánica Procesal del Trabajo (LOPT) publicada en Gaceta Oficial N° 37.504 de fecha 13 de agosto de 2002, establece y regula la mediación como estructura fundamental del proceso laboral.

Siendo el principal objetivo de esta investigación, develar el impacto de la mediación como medio alternativo de conflictos dentro del proceso laboral, en el caso particular de los juicios laborales que cursaron en el Tribunal Tercero de Sustanciación, Mediación y Ejecución del Trabajo de la Circunscripción Judicial del Estado Miranda, con sede en Los Teques.

En cuanto a las investigaciones previas sobre el tema, se destaca Carmona (2012), en su artículo titulado: La mediación en la Ley Orgánica Procesal del Trabajo venezolana.

Resultados concretos. En dicha publicación su autor indica que se analizan los elementos contenidos en esa Ley, que en opinión del autor han sido fundamentales para su aplicación exitosa en materia de mediación, así como la actividad que realizan los Jueces de Mediación venezolanos para lograr acuerdos entre las partes que pongan fin a las controversias, demostrando con datos estadísticos los beneficios que ha representado para la sociedad tachirense y venezolana en general, la entrada en vigencia de este instrumento normativo.

Se trata de una investigación documental que tiene como objetivo desarrollar nueve elementos que, a criterio del autor, han sido determinantes en el éxito de la Ley Orgánica Procesal del Trabajo (LOPT) en materia de mediación. Igualmente, analiza la actividad que realizan los Jueces de Mediación venezolanos para lograr acuerdos entre las partes que pongan fin a las controversias, utilizando mecanismos alternos para la resolución de conflictos. En relación con los referidos análisis y con fundamento en datos estadísticos tomados de la Coordinación Judicial del Circuito Laboral del Estado Táchira, se muestran los beneficios que ha representado para la sociedad tachirense y venezolana en general, la entrada en vigencia del mencionado instrumento legal. Destaca nueve factores a los que se le puede atribuir el éxito de la LOPT en materia de mediación en el esquema procesal laboral, a saber: 90

1. La existencia de dos Tribunales en Primera Instancia, uno en funciones de Sustanciación y Mediación y otro en funciones de Juicio.
2. La exigencia que las pruebas deban promoverse de manera preclusiva en la Audiencia Preliminar ante el Juez de Sustanciación, Mediación y Ejecución.
3. Duración de la Audiencia Preliminar.
4. Comparecencia obligatoria de las partes a la Audiencia preliminar.
5. Durante la Audiencia Preliminar no se discuten las costas procesales.
6. En materia laboral en la gran mayoría de los procesos, la pretensión del demandante la constituyen obligaciones dinerarias.
7. Existencia de un primer despacho saneador.
8. Recursos humanos y materiales
9. Control y supervisión permanente por parte de los magistrados de la Sala de Casación Social.

Por otra parte, Ramírez (2021), en su trabajo titulado: La mediación en Venezuela: Una mirada al presente y al futuro, señala que la mediación, es un medio alternativo de resolución de conflictos que forma parte del sistema de administración de justicia en Venezuela. El propósito del precitado trabajo es analizar el mecanismo de la Mediación, desde un punto de vista conceptual, pasando por la revisión de sus características, ventajas y marco regulatorio, con la finalidad de promover su estudio, conocimiento y uso para procurar un mayor y mejor acceso a la justicia para nuestros ciudadanos.

Entre sus conclusiones, aduce que el uso de la mediación presenta numerosas ventajas que incluyen economía, celeridad, flexibilidad, preservación de las relaciones y confidencialidad. Todas estas ventajas la posicionan como un medio de resolución de conflictos eficiente y eficaz. Su uso es cada vez más común para la atención de conflictos en el comercio internacional. Esto se verá aún más potenciado por el lanzamiento de la Convención de las Naciones Unidas sobre acuerdos de transacción internacionales resultantes de la mediación, conocida como la Convención de Singapur sobre mediación, que provee un marco normativo con especial énfasis en la ejecutabilidad de los acuerdos que sean producto de procesos de Mediación.

91

El rol del Juez como mediador en el juicio laboral venezolano.

El Juez como mediador en el proceso laboral, debe ser: Imparcial, confiable, paciente, buen oyente, propone acuerdos, utiliza las herramientas y técnicas para lograr la conciliación de las partes, con el objetivo de poner fin al juicio.

El artículo 133 de la Ley Orgánica Procesal del Trabajo (2002), establece y regula la mediación, en la forma siguiente: En la audiencia preliminar el Juez de sustanciación, mediación y ejecución deberá, personalmente, mediar y conciliar las posiciones de las partes, tratando con la mayor diligencia de que éstas pongan fin a la controversia, a través de los medios de autocomposición procesal. Si esta mediación es positiva, el Juez dará por concluido el proceso mediante sentencia en forma oral que dictará de inmediato, homologando el acuerdo de las partes, la cual reducirá en acta y tendrá efecto de cosa juzgada.

La Audiencia Preliminar es de carácter privado, se celebra al décimo (10º) día hábil siguiente a la notificación del demandado, tiene una duración máxima de cuatro meses, se

realiza ante el Juez de Sustanciación, Mediación y Ejecución (unipersonal) y tiene como propósito principal la autocomposición del proceso mediante la utilización de los medios alternativos de solución de conflictos. En dicha audiencia, deben ambas partes de manera preclusiva promover las pruebas que quieran evacuar en la fase de juicio. Se rige por los Principios de la Oralidad y la Inmediatez

De esta forma, la Ley Orgánica Procesal del Trabajo (2002), fortalece el proceso por audiencias a través de la oralidad, y en ella encuentra la mediación el medio indicado. Constituye un capítulo especial de la Ley y del proceso laboral venezolano, el momento de la mediación aparece en el escenario con las posibilidades que se dan las partes frente al juez y de este frente a aquéllas. Asimismo, se destaca con la Mediación, la oportunidad de que, mediante la comunicación, se procure la solución de conflictos sin la necesidad de un enfrentamiento judicial, conduciendo a las partes a la solución de sus propias desavenencias; cuestión que debe seguir siendo enfatizada y perfeccionada hasta lograr que el mayor porcentaje de casos laborales sean resueltos por los distintos medios de autocomposición procesal y así descongestionar el sistema judicial a nivel nacional.

92

Esta fase del procedimiento laboral fue diseñada para propiciar la extinción de la Litis, mediante fórmulas alternativas de resolución de conflictos (conciliación, mediación y arbitraje).

Los jueces deberán procurar en dicha audiencia: Un ambiente que propicie el diálogo entre las partes, donde cada una exponga sus alegatos; Facilitar a las partes las pruebas promovidas; Orientar a las partes de las pruebas promovidas por ellas; Proponer acuerdos; Suscribir acuerdos parciales en los puntos que se logren conciliar, con el objeto de llegar a un acuerdo final que de paso a los medios de autocomposición procesal que pongan fin a la controversia.

Se puede mencionar las ventajas de la mediación en los juicios laborales las siguientes: Descongestionamiento de sistema judicial, ahorro de tiempo y recursos financieros.

La mediación como medio alternativo de resolución de conflictos contemplada en el ordenamiento jurídico venezolano

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), consagró expresamente en su artículo 258, que la ley promoverá el arbitraje, la conciliación, la

mediación y cualesquiera otros medios alternativos para la resolución de conflictos. Dentro de ese marco Constitucional, la Ley Orgánica Procesal del Trabajo (LOPT) publicada en Gaceta Oficial N° 37.504 de fecha 13 de agosto de 2002, establece y regula la mediación como estructura fundamental del nuevo proceso laboral, de la forma siguiente: En la audiencia preliminar el Juez de sustanciación, mediación y ejecución deberá, personalmente, mediar y conciliar las posiciones de las partes, tratando con la mayor diligencia de que éstas pongan fin a la controversia, a través de los medios de autocomposición procesal. Si esta mediación es positiva, el Juez dará por concluido el proceso mediante sentencia en forma oral que dictará de inmediato, homologando el acuerdo de las partes, la cual reducirá en acta y tendrá efecto de cosa juzgada.

De los resultados más inmediatos que se puede observar con la entrada en vigencia de la Ley Orgánica Procesal del Trabajo, es la humanización de los procesos laborales, y que los trabajadores tengan acceso a la justicia en forma breve y eficaz, evitando la burocratización de la justicia laboral, el colapso en los tribunales del trabajo, evitando el retardo procesal al promover entre las partes la utilización de los medios alternativos de resolución de conflictos. 93

Metodología

El artículo examina la mediación como medio alternativo de resolución de conflictos en la audiencia preliminar de los juicios laborales, a través de una investigación documental, de carácter descriptivo. Se utilizará la metódica hermenéutica, con la aplicación de técnicas de estadísticas y gráficos.

Resultados

Se efectúa la revisión de la gestión del Tribunal Tercero de Sustanciación, Mediación y Ejecución del Trabajo de la Circunscripción Judicial del Estado Miranda, con sede en Los Teques, en el año 2018, a través del portal oficial del Tribunal Supremo de Justicia: <http://www.tsj.gob.ve/> sección TSJ Regiones <http://miranda.tsj.gob.ve/>, se procede a ubicar la información referida a la gestión del órgano jurisdiccional, allí se observa la identificación de las partes, objeto de la demanda, número de expediente asignado, así como el extracto de la decisión dictada por dicho Juzgado, ordenadas en forma cronológica (meses y días). Asimismo, permite el acceso a la sentencia completa, dada la implementación del sistema

iuris. Se constata que durante el año 2018 el precitado Tribunal dictó veintiséis (26) decisiones, discriminadas de la siguiente manera: sentencias veinticuatro (24) y dos (02) autos.

Tabla 1
Decisiones por fechas Tribunal caso de estudio año 2018

Decisiones por Fecha															
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
2018															
enero															
08															
febrero															
27															
marzo															
01 14 20															
abril															
16															
mayo															
23															
junio															
18															
julio															
09															
agosto															
14															
noviembre															
05 06 07 12 13 14 15 29															
diciembre															
06 13 14															
Gestión del Tribunal															

Fuente: <https://miranda.tsj.gob.ve/decisiones/>

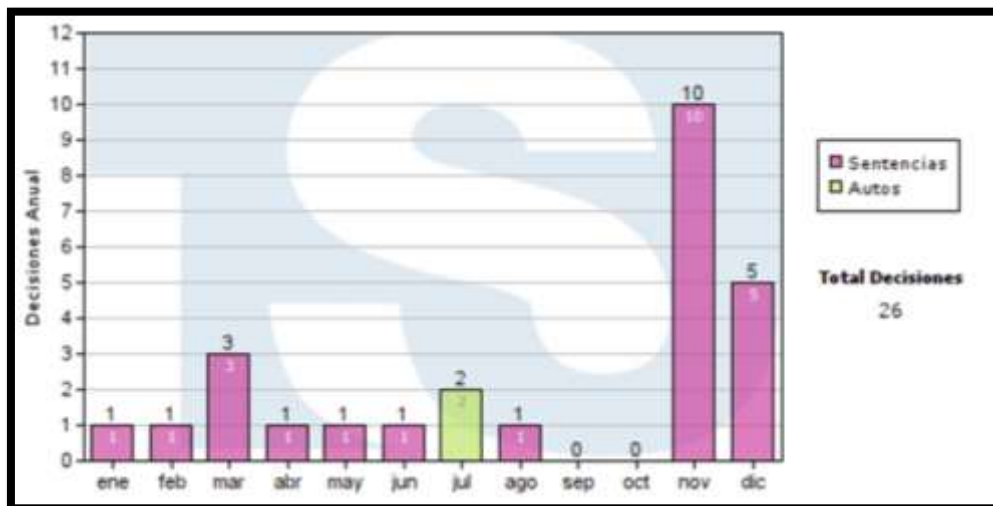


Gráfico 1. Gestión Tribunal caso de estudio año 2018

Fuente: <http://miranda.tsj.gob.ve/>

Discusión y conclusiones

Efectuada la revisión de los datos estadísticos y gráficos, así como la revisión de las decisiones dictadas por el precitado órgano jurisdiccional, se desprende de la narrativa de las decisiones el cumplimiento de las formalidades contempladas en los artículos 128 y 129 de la Ley Orgánica Procesal del Trabajo, que indican la celebración de la audiencia preliminar. Asimismo, el artículo 133 ejusdem, establece, que en la audiencia preliminar el Juez de sustanciación, mediación y ejecución deberá, personalmente, mediar y conciliar las posiciones de las partes, tratando con la mayor diligencia de que éstas pongan fin a la controversia, a través de los medios de autocomposición procesal. Si esta mediación es positiva, el Juez dará por concluido el proceso mediante sentencia en forma oral que dictará de inmediato, homologando el acuerdo de las partes, la cual reducirá en acta y tendrá efecto de cosa juzgada.

En este sentido, se observan cuatro (4) decisiones dictadas por el prenombrado Tribunal, en las cuales el Juez en su rol de mediador, manifestó a las partes las bondades de la mediación en conversaciones previas, lo cual permitió a las partes celebrar una transacción, con el objeto de poner fin a controversia, impartiendo la Homologación al acuerdo transaccional, dando por terminado el procedimiento. Igualmente, ordena el cierre del presente expediente y su remisión a archivo judicial.

95

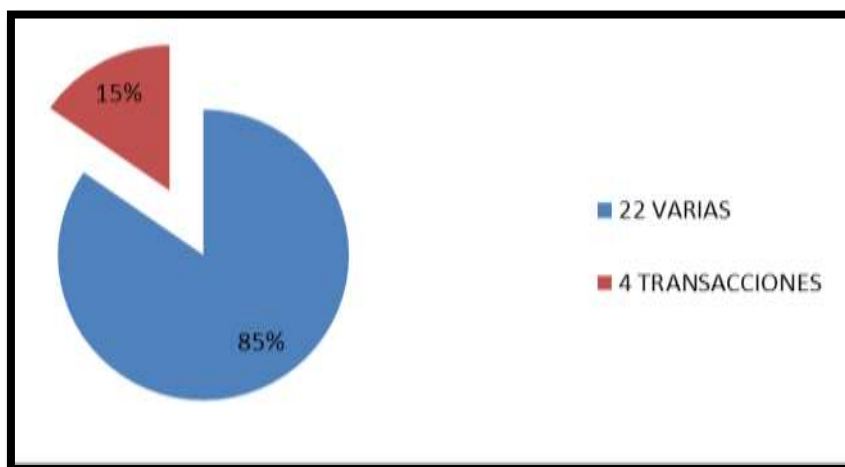


Gráfico 2. Decisions Tribunal Tercero de Sustanciación, Mediación y Ejecución del Estado Miranda año 2018

La mediación es uno de los medios alternativos de resolución de conflictos, es una herramienta eficiente y eficaz, a través del cual las partes resuelven directamente su controversia con la intervención o colaboración de un tercero, ajeno a las partes, objetivo e imparcial, llamado Mediador, en este caso el Juez, quien funge como un facilitador del proceso de comunicación y negociación directa entre las partes, para que sean ellas mismas quienes lleguen a un acuerdo mutuamente aceptable, con el objeto de poner fin a la disputa.

El rol del Juez como mediador en el juicio laboral, provisto de técnicas de negociación, siendo su objetivo lograr un beneficio para las partes, es decir, un ganar-ganar. Debe ser: Imparcial, confiable, paciente, buen oyente, propone acuerdos, utiliza las herramientas y técnicas para lograr la conciliación de las partes, con el objetivo de poner fin al juicio. Su actuación se despliega en la Audiencia Preliminar, la cual fue diseñada para propiciar la extinción de la Litis, mediante fórmulas alternativas de resolución de conflictos (conciliación, mediación y arbitraje). Ventajas de la mediación en los juicios laborales: Descongestionamiento de sistema judicial, ahorro de tiempo y recursos financieros.

La mediación como medio alternativo de conflictos dentro del proceso laboral, produce un impacto positivo, por cuanto permite lograr resultados favorables para las partes involucradas en la controversia, dando paso a los medios de autocomposición procesal (transacción, desistimiento y convenimiento) con la finalidad de poner fin a la controversia surgida entre las partes.

Referencias

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial N° 36.860* del jueves 30 de diciembre. Caracas: Asamblea Nacional Constituyente. <https://www.asambleanacional.gob.ve/storage/documentos/botones/constitucion-nacional-20191205135853.PDF>
- Ley Orgánica Procesal del Trabajo (2002) *Gaceta Oficial No. 37.504* de fecha 13 de agosto. Caracas: Asamblea Nacional. <https://docs.venezuela.justia.com/estatales/distrito-capital/leyes/ley-organica-procesal-del-trabajo.pdf>

Carmona, J. (2012) *La mediación en la Ley Orgánica Procesal del Trabajo venezolana. Resultados concretos en el Estado Táchira.*

<https://www.redalyc.org/pdf/336/33623780003.pdf>

Diccionario de la Real Academia Española (2025). <https://dle.rae.es/mediaci%C3%B3n>

Ramírez, J. (2020). *La mediación en Venezuela: Una mirada al presente y al futuro.*

<https://avarbitraje.com/wp-content/uploads/2021/03/ANAVI-No1-A6-pp-113-132.pdf>

Tribunal Supremo de Justicia (2025). *Gestión y Decisiones TSJ Regiones.*

<http://miranda.tsj.gob.ve/>

Vanderlinder, I. (2015). *Análisis de la mediación en sede judicial laboral venezolana.*

<https://www.redalyc.org/pdf/993/99338679006.pdf>

LA AUDIENCIA TELEMÁTICA COMO VULNERACIÓN AL PRINCIPIO DE INMEDIACIÓN EN LA FASE DE JUICIO ORAL DEL PROCESO PENAL VENEZOLANO

José Manuel Villamil Rincón

MSc. en Derecho Penal y Criminología

josevillamil2011@gmail.com

Abogado Libre Ejercicio Binacional Venezuela-Colombia

<https://orcid.org/0009-0006-6543-3845>

Fecha de aceptación: marzo 2025 Fecha de publicación: junio, 2025

Resumen

El proceso constituye una serie de actos que buscan hacer de justicia sobre un hecho puesto a conocimiento del juzgador, aplicando una serie de principios y normas que garantizan la imparcialidad y el sentido de la seguridad jurídica procesal; Así entonces, el principio de inmediación y su relevancia por el conocimiento directo del hacedor de justicia para valorar y generar convicción dentro de su decisión. En el presente artículo de investigación se analizó la audiencia telemática como vulneración al principio de inmediación en la fase de juicio del proceso penal venezolano; dicho artículo se fundamentó en la metodología analítica exegética, enfocado en la revisión bibliográfica de investigaciones asociadas, doctrina y jurisprudencia del derecho procesal penal comparado con la investigación, obteniendo como resultados la particularidad respecto de críticas a la audiencia telemática por cuanto la misma no es un mecanismo idóneo para ser utilizado en los juicios orales en virtud de la disrupción que la misma genera al principio de inmediación requerido al juez de juicio para generar la convicción que soportara su decisión en el proceso, constituyendo vicios objetivamente palpables que deben ser analizados y correctamente recolectados para mostrar la vulnerabilidad que genera este mecanismo ofertado por las Tecnologías de la Comunicación e Información y el Derecho Tecnológico a los procesos, siendo más precisos el proceso penal.

98

Palabras Clave: Audiencia Telemática, Proceso Penal, Inmediación

THE TELEMATIC HEARING AS A VIOLATION OF THE PRINCIPLE OF IMMEDIACY IN THE ORAL TRIAL PHASE OF THE VENEZUELAN CRIMINAL PROCESS

ABSTRACT

The process constitutes a series of acts that seek to do justice on a fact made known to the judge, applying a series of principles and norms that guarantee impartiality and the sense of procedural legal security; So then, the principle of immediacy and its relevance for the direct knowledge of the doer of justice to assess and generate conviction within his decision. In this research article, the telematic hearing was analyzed as a violation of the principle of immediacy in the trial phase of the Venezuelan criminal process; Said article was based on the exegetical analytical methodology, focused on the bibliographic review of associated investigations, doctrine and jurisprudence of criminal procedural law compared to the investigation, obtaining as results the particularity regarding criticism of the telematic hearing because it is not a ideal mechanism to be used in oral trials by virtue of the disruption that it generates to the principle of

immediacy required of the trial judge to generate the conviction that will support his decision in the process, constituting objectively tangible defects that must be analyzed and correctly collected. to show the vulnerability generated by this mechanism offered by Information and Communication Technologies and Technological Law to processes, criminal proceedings being more precise.

Key Words: Telematic Hearing, Criminal Process, Immediacy

L'AUDIENCE TÉLÉMATIQUE COMME VIOLATION DU PRINCIPE D'IMMÉDIATITÉ DANS LA PHASE DU PROCÈS ORAL DU PROCÈS PÉNAL VÉNÉZUÉEN

Résumé

Le processus judiciaire comprend une série d'actes visant à rendre justice dans une affaire portée à l'attention du juge, en appliquant un ensemble de principes et de normes garantissant l'impartialité et la sécurité juridique procédurale. Ainsi, le principe d'immédiateté et sa pertinence découlent de la connaissance directe des faits par le juge, lui permettant de les apprécier et de se forger une conviction dans sa décision. Cet article de recherche analyse le recours aux audiences télématiques comme une violation du principe d'immédiateté lors de la phase de jugement du système pénal vénézuélien. Cette étude repose sur une méthodologie exégétique analytique, axée sur une analyse bibliographique des recherches, doctrines et jurisprudences pertinentes en droit procédural pénal comparé. Les résultats mettent en lumière les critiques formulées à l'encontre des audiences télématiques, arguant qu'elles ne constituent pas un mécanisme approprié pour les procès oraux en raison de la rupture qu'elles engendrent avec le principe d'immédiateté requis du juge pour se forger la conviction qui étayera sa décision. Ces failles, objectivement manifestes, doivent être analysées et documentées avec précision afin de démontrer la vulnérabilité que ce mécanisme, offert par les technologies de l'information et de la communication et le droit technologique, engendre dans les procédures judiciaires, notamment pénales.

99

Mots-clés: Audience télématique, Procédure pénale, Immédiateté

Introducción

La Organización Mundial de la Salud en sus siglas en inglés (OMS), declara en el año 2020 el inicio de una pandemia que modificaría sustancialmente el comportamiento de la sociedad y todas sus instituciones. Es así como el COVID-19, llega al mundo a ser el punto de partida para el uso de las tecnologías de la comunicación e información (TICS), a fin de paliar la necesidad mundial en procesos que no requieran de la presencia del hombre para su intervención y resultado. El inicio de una nueva era donde la tecnología recoge la mayoría de los procesos sociales constituye el inicio de reformas sustanciales en los mecanismos

tradicionales de subsistencia social, entre ellos la justicia. Al respecto Gallardo (2022), ha señalado lo siguiente:

En tal sentido, debido al constante desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la virtualidad ha pasado a ser parte de la vida cotidiana en las instituciones públicas o privadas, como escuelas, colegios, universidades, empresas, en especial en los organismos encargados de administrar justicia, motivo por el cual ninguna persona o institución puede negarse a su empleo, debido a que enriquecen y fortalecen de forma considerable la comunicación entre las personas con el uso de herramientas interactivas, a su vez que facilitan el acceso a la información.

El uso de estos medios ha sido un complemento en el desarrollo del proceso social del trabajo, por cuanto permite una mayor accesibilidad respecto al fortalecimiento de los medios de comunicación como respuesta a quienes ameriten de un ente u órgano del Estado para hacerse de sus servicios; la justicia como Poder autónomo de la República, constituye sus propios mecanismos de resguardo de las necesidades de los justiciables, siendo en el ámbito penal imperativo el correcto manejo de los procesos en virtud de que la Libertad como principio Constitucional se encuentra en boga para ser conocido por cualquier hacedor de justicia. 100

Así es como, la República Bolivariana de Venezuela, mediante Decreto N° 4.160, del 13 de marzo de 2020, emanado del Ejecutivo declara el Estado de alarma por presencia del SARS-COV-2 o COVID-19, lo que eminentemente paralizó la dinámica social y con ella los procesos judiciales; no obstante es el Poder Judicial en su órgano del Tribunal Supremo de Justicia (TSJ), mediante resoluciones que adopta los medios telemáticos como medida de resguardo de los derechos y garantías constitucionales de los administrados implementando así esta herramienta hasta ese momento novedosa en el sistema de justicia venezolano.

De modo tal, el TSJ, a través de la Sala Plena, en resolución N° 0008/2020, de fecha 01 de octubre de 2020, el máximo tribunal de la República reconoce la necesidad de instaurar el sistema telemático en los procesos judiciales de forma muy discreta conforme a la adaptación de medidas de prevención al COVID-19, instando en dicha resolución a los diferentes circuitos judiciales a adaptarse a las medidas tomadas por el ejecutivo para la prevención de la pandemia, pero garantizando así la justicia de los procesos nuevos y en curso.

En este orden, la misma sala, en resolución N° 0009/2020, de fecha 04 de noviembre de 2020, acuerda autorizar el uso de los medios telemáticos disponibles para la ejecución de los actos de comunicación y demás actos de carácter jurisdiccional inherentes a las fases de investigación e intermedia del Proceso Penal en los Tribunales Penales a Nivel Nacional; a saber entonces la sala establece mediante la resolución que crea las salas especiales de audiencias telemáticas en las sedes de los circuitos judiciales penales del país, en aras de garantizar el debido proceso y garantías de los justiciables capturados en zonas foráneas, estados distantes entre sí.

Aunado a lo anterior, la sala deja por sentado, que los juzgados con competencia penal podrían ejecutar las notificaciones y citaciones por vía telemática a fin de darle celeridad procesal a los justiciables, sin embargo, es claro que esta aplicabilidad se dio en fase preparatoria e intermedia del proceso penal, donde la sala no tomo la fase de juicio, visto que esta fase la constituyen elementos propios de un debate con la solemnidad y preparación para tal fin.

Es menester aclarar, que la fundamentación del Poder Judicial tiene un asentamiento **101** Constitucional, en virtud de que el artículo 337 de la Carta Magna establece la no restricción de las garantías y el debido proceso en los estados de excepción, siendo una obligación consagrada en el artículo 339, aplicándose lo establecido en el Pacto Internacional de los derechos civiles y políticos y la convención americana de los DDHH. Es así como se reconoce el acceso a la justicia como una garantía s los derechos fundamentales de los ciudadanos y aun en estados de excepción el Poder Judicial debe ser garante de los derechos de los justiciables. Siendo así, las precedentes resoluciones constituyen las herramientas de realización de audiencias telemáticas como instrumentos de garantía a la justicia, algo cuestionable.

Así mismo, el Estatuto de la Corte Penal Internacional, aprobado en la Convención de Roma de 1998, establece la posibilidad de que quienes sean imputados y procesados en esta jurisdicción internacional que en caso de contumacia en sala pueden hacerles salir de la misma para el correcto desarrollo el debate dando instrucciones a su defensa desde un área externa a través de los medios telemáticos.

Contextualizado el antecedente de incorporación de la vía telemática al proceso penal venezolano, es importante entrar a conocer de fondo su aplicabilidad dentro del mismo respecto de la fase de juicio que bien a través de estudios de derecho procesal penal comparado se han constituido posturas sugestivas de violación a garantías y seguridad jurídica con este medio que aun siendo expedito es cuestionable. Al respecto Estupiñán, Chiriboga y Figueroa (2022), realizaron un estudio en Ecuador titulado: La audiencia Telemática y su vulneración al principio de inmediación testimonial en materia penal comprendido en el periodo de mayo a diciembre 2020 en la ciudad de Loja Ecuador, encontrando los precitados autores que el desarrollo de la audiencia telemática no garantiza de forma eficaz los principios constitucionales como la inmediación en la prueba testimonial otorgada en la posibilidad de que el interrogado frente al juez desarrolle de forma física su declaración, al no hacer entonces dicha declaración de forma presencial estaría impidiéndose que el juzgador pueda impartir justicia de manera eficaz, eficiente y oportuna, siendo concluyente el estudio que la audiencia telemática vulnera el principio de inmediación en virtud de que lesiona directamente el derecho de la comunicación entre las partes del proceso.

102

Por consiguiente, en el precitado estudio los investigadores redujeron un elemento netamente importante a saber sobre el principio de inmediación en la aplicabilidad de la prueba testimonial, es importante recalcar que el principio de inmediación es uno de los que busca garantizar la convicción del juez sobre el hecho y el derecho. Al respecto Romero (2013), ha sido enfática conforme a los elementos que revisten el principio de inmediación, señalando que la inmediación tiene una serie de características típicas de su reconocimiento a saber: presencia física del juez, recepción de los alegatos, las pruebas, la dirección de la audiencia; siendo criterio de la doctrinaria, el principio de inmediación es columna vertebral del proceso respecto de la fundamentación que este debe hacerse del alegato o prueba que este siendo analizada en el debate.

Siendo así, la inmediación trae de la mano al principio del juez natural, pues la convicción del conocimiento directo del proceso corresponde al hacedor de justicia que asume y se aboca a una causa penal puesta a su tribunal. Es entonces que una vez se apertura el debate en audiencia se despliega en primera instancia el principio de inmediación ejerciendo toda la plena efectividad entre las partes; en concordancia con el estudio de Estupiñán, Chiriboga y Figueroa

(2022), constituye entonces una realidad que la audiencia telemática rompe la presencia física de las partes, el permitir el contradictorio de la prueba por cuanto es un derecho de las partes controvertir lo alegado y probado.

En contra posición Armoni (2014), realiza una investigación titulada Límites Constitucionales a la audiencia telemática en el proceso penal venezolano, dicha investigación en orden de revisión legal, doctrinaria y jurisprudencial encontró que, la norma adjetiva penal no establece normas que regulen o impidan la realización de audiencias telemáticas en el proceso penal venezolano, circunstancia que evidentemente oxigena la posibilidad de ejecutar dicho medio dentro del proceso penal, así mismo, establece además el autor que aun cuando carecen de normas regulatorias, su uso debe regirse cumpliendo los principios procedimentales establecidos en la norma, concluyendo el mismo que la audiencia telemática tiene asentamiento constitucional con ciertos límites dentro de los que destaco que el privado de libertad debe expresar su voluntad y además ser debidamente presentado por ante órganos jurisdiccionales.

Es de resaltar, que, dentro de los principios procedimentales, se encuentra la inmediación específicamente en la etapa de juicio oral, por cuanto en la fase preparatoria e intermedia se **103** constituyen los elementos propios, pero sin el requerimiento expreso de la inmediación del juez de conocer el asunto de forma y de fondo, por lo que Romero (2012), reitera que sobre la audiencia y la pluralidad de elementos de esta lo siguiente:

La Audiencia, consiste en un comparecer ante alguien que está dotado de autoridad para realizar ante él y con él, alguna actividad. Supone por ende una pluralidad de sujetos en disparidad de situaciones y que realizan una pluralidad de actividades, de manera conjunta y simultánea, al menos lo que constituye lo principal de la audiencia. Así pueden sucederse paulatinamente, los testigos, pero el juez y las partes constituyentes permanecen en pro de la unidad de la audiencia.

Siendo así, el juez mediante el conocimiento directo genera inmediación sobre la pluralidad, disparidad, pero en sentido stricto sensu, el juez debe privarle la unidad de la audiencia sobre lo que realiza un silogismo jurídico de los hechos sobre el derecho y no es de forma aislada, pues es la inmediación directa la que hace que el administrador de justicia tenga la convicción de lo alegado y probado por las partes durante el proceso penal. Agregando a lo anterior, Tavolari (2003), en cuanto a la inmediación señala que esta:

“Exige que el tribunal haya percibido por sí mismo la producción de la prueba, y aquí parece conveniente apuntar que la inmediación, sustantivo compuesto, integrado por un prefijo “in” y un núcleo “mediación” expresa positivamente, la idea de una vinculación directa, sin el tamiz de cosas ni de personas, ausencias de intermediarios”.

En síntesis, como entonces puede un hacedor de justicia fundamentar una sentencia conforme a la aplicación de los principios a través de la vía telemática, si la doctrina es precisa al señalar el sentido lógico de la inmediación respecto del proceso judicial. No es entonces un hecho aislado que aun cuando los sistemas judiciales sean insuficientes, deban entonces sacrificar a la justicia y formalidades de ley por dar celeridad que en muchos casos terminan en condenas injustas.

A su vez, Palacio (2019), realiza un estudio bajo el enfoque de las videoconferencias en audiencias de juicio penal derecho a la defensa y principio de inmediación, dicha investigación tuvo como objetivo analizar el uso del medio telemático en el sistema de justicia penal para facilitar la carga procesal, buscando sustentar una reforma al código orgánico integral penal de Ecuador, la metodología se basó en un estudio analítico, descriptivo no experimental de revisión documental, concluyendo que las audiencias telemáticas causan indefensión al imputado como sujeto procesal. 104

Es así, que dentro del debido proceso, el derecho a la defensa considerado un derecho constitucional de los justiciables que no debe ser relajado por las partes, y además de que la evidencia doctrinaria e investigativa ha demostrado la vulnerabilidad de la audiencia telemática respecto de su uso en los juicios orales donde el debate versa sobre pruebas elementales que requieren en muchos casos de contradictorio a fin de poder evaluar aspectos desde lo criminológico, victimológico, comportamiento humano y así sustentar los alegatos.

Por otra parte, Mora (2022), realiza un artículo científico titulado, el juicio por medios telemáticos a la luz de inmediación, contradicción y oralidad, dicho artículo recolecta posturas doctrinarias sobre la vulneración de principios con el uso de la audiencia telemática en los procesos en virtud de que se vulnera la inmediación y la contradicción, por otra parte aprecia el autor posturas respecto de la viabilidad sobre el enfoque de celeridad y economía procesal, sin embargo el autor concluye que la vía telemática debe ser tomada como una excepcionalidad a la norma por cuanto el proceso debe revestir el cumplimiento de sus formalidades esenciales.

Un amplio cumulo de doctrinarios apoya la virtud de la tecnología en el aspecto de celeridad y economía procesal, sin embargo, el sacrificar las formalidades de evacuación probatoria, contradicción van directamente en detrimento de los derechos del justiciable, pues todo mecanismo de control probatorio buscara siempre el derecho que reclama bien por el daño causado o por el derecho aducido.

Otro estudio doctrinario, ha sido el de Mendoza (2022), titulado: la práctica probatoria en las audiencias telemáticas y el derecho a la defensa, el autor en un estudio novedoso resalta como objetivo el analizar la práctica probatoria en la celebración de la audiencia telemática y el derecho a la defensa, realizando un estudio de metodología de estudio documental no experimental, donde analiza las garantías básicas del debido proceso y las formas que mediante la audiencia telemática expone a las pruebas a expensas de nulidades. Concluye el autor que sobre el operador de justicia nace el desafío de concebir el análisis de la audiencia, modalidad, factibilidad y particularidades que permitan garantizar el derecho a la defensa, los principios de contracción, intermediación blindando así el juicio de seguridad jurídica.

Es menester aclarar que en la fase de juicio oral, el debate es de todos los órganos de prueba admitidos con la acusación fiscal previa revisión de parte del tribunal de control de garantías constitucionales; es entonces a la fase de juicio que le corresponde el conocimiento del fondo de los órganos de prueba, su pertinencia real, como pueden ser vinculados estos órganos a los hechos para subsumirlos en el derecho, pues es entonces que a través de la oralidad las partes presentan su postura frente a los hechos indilgados en juicio; entonces no ostenta una vulneración solo de la intermediación y contradicción como principios procesales, sino que con base a la postura del autor podría viciarse a los órganos de prueba en virtud de la base de la seguridad jurídica de los mismos a través de la vía telemática. 105

En esta línea, Tixi (2022), ha realizado un estudio titulado, las audiencias telemáticas y su incidencia en el principio de intermediación; Esta investigación tuvo como objetivo analizar en qué situaciones se podrían realizar las audiencias telemáticas, puesto que estas se empezaron a realizar de manera ordinaria a partir de la pandemia, como una manera de evitar la aglomeración de la gente y evitar el incremento de contagiados por el Covid 19 y para ello incluso se creó un protocolo el mismo que no fue debidamente socializado y además carece de motivación alguna ya que lo único que hacen es la transcripción de artículos sin que existe un

razonamiento. Este estudio maneja como metodología, un estudio de campo descriptivo observacional documental, de revisión bibliográfica, que concluyo en que cuando se habla del principio de inmediación este es el que sustancia el proceso con la intervención directa de los jueces al conocer las causas requiriendo una comunicación directa entre los sujetos procesales y el hacedor de justicia es decir debe existir entonces contacto directo entre los litigantes con el tribunal debidamente constituido para que se fundamente una sentencia certera.

Principio de Inmediación como parte del debido proceso.

El principio de inmediación es referido a la cercanía, inmediatez, intercambio entre los sujetos procesales, los hechos y el derecho en un proceso. Cuando se aprecia sobre la inmediatez se quiere simplificar que esta debe contemplar a todas las partes procesales a los fines de no generar vicios de coexistencia de circunstancias que tergiversen el acto del debate. Es dado al hacedor de justicia la apreciación directa de todas las actuaciones procesales admitidas y tratadas en el tribunal de control de garantías constitucionales, haciéndose en el administrador de justicia la denominada verdad procesal que deriva del hecho de ser el conocedor directo a través de la inmediación. Respecto del principio de inmediación, García (2002), ha señalado que:

La inmediación hace referencia, a que el juez forma su convicción sobre lo visto y oído, y de ahí la necesidad de que dicte la sentencia quien ha presidido la práctica de la prueba, así los recursos son contradictorios al principio de inmediación, se dice en doctrina; pues quien ha presenciado personal y directamente la prueba, es el único que está en condiciones de valorarla, o sea, el Tribunal Penal es dueño de la valoración (p.1)

Según el autor, la convicción que se hace el juzgador viene dada de la inmediación, y el autor señala dos elementos a resaltar, uno de ellos es la valoración de la prueba que le es dada al juez de juicio, no es dada a otra instancia su valoración pues este en el debate conoció del fondo del órgano probatorio, su apreciación, y no es solo sino mediante la presencia y dirección del juez se hace inmediación, su ausencia vicia de certeza cualquier decisión.

Otro concepto sobre inmediación es el que trae Herrera (2006) quien señala que la doctrina es conteste en que la inmediación es la premisa de dirigir un proceso y este debe ser dirigido por el juzgador, al que le es permitido decidir presenciando los alegatos de las partes, en el análisis de las pruebas sin adjudicar su decisión a un tercero. Este criterio se concatena

entonces con lo expresado por Kisch (1940), cuando señala que el juzgador tiene el conocimiento de las manifestaciones de las partes y conoce de las pruebas no de forma indirecta, por documentos de terceros, por el contrario, su apreciación es en audiencia de forma directa. En consonancia, Zavala (2017), ha señalado, en este tema:

La intermediación es objetiva y subjetiva, la primera se refiere a la relación directa que toma el Juez con el objeto del proceso y con los hechos que precedieron a la comisión del delito, con aquellos que se presentaron en forma concomitante y con los que se presentaron posteriormente. El Juez entra en relación directa con las partes procesales o con terceras personas; entonces, la cercanía del Juez con los medios de prueba y con los sujetos que intervienen en el proceso penal.

Sobre estos elementos, el autor riela dos aspectos fundamentales sobre la intermediación, siendo la misma como objetiva referida directamente de la presencia del juez con la apreciación de las pruebas y los hechos que revisten carácter penal, circunstancia elemental por la apreciación que da el debate de forma directa. Y un aspecto subjetivo respecto de las partes procesales y su relación.

Derecho Procesal Penal

Respecto del derecho procesal, es menester citar a un tratadista de la talla de Echandía (2003) quien ha definido este como el “conjunto de normas y principios que regulan la función jurisdiccional del Estado en todos sus aspectos, y que por lo tanto fijan los procedimientos que se deben seguir para la obtención de justicia”; es entonces a palabras del citado autor un conjunto de elementos formales que deben ser cumplidos con el objeto de garantizar la función jurisdiccional del Estado al que se le reclama justicia. En este orden, Carnelutti establece un concepto *stricto sensu* indicando que las exigencias sociales determinan la aparición del proceso y con ello el derecho procesal es entendido como el conjunto de normas que establecen los requisitos del proceso.

El proceso penal venezolano lo constituye ese cúmulo de normas que conllevan al justiciable ser sometido a la administración de justicia, constitucionalmente reconocido, el derecho procesal penal constituye la aplicación de las normas adjetivas respecto del juzgamiento de aquellas personas que trasgreden la norma.

La audiencia telemática y las Tics en el sistema judicial

La globalización junto con el COVID-19 han traído consigo cambios sustanciales respecto de la sociedad y los comportamientos de sus instituciones. Las comunicaciones se vieron sustancialmente afectadas en el año 2020 con la aparición de la pandemia de COVID-19, donde se toman medidas extraordinarias para la prevención y propagación de la transmisión del SARS-COV-II; los sistemas judiciales no fueron ajenos a estas circunstancias pues bien el debido proceso y las garantías de los derechos humanos empujaron de forma abrupta a las jurisdicciones a modificar mecanismos para salvaguardar y cumplir con los mandatos legales preestablecidos amparando el orden constitucional.

Las Tecnologías de la Información y la comunicación (TICS) en esta etapa del mundo protagonizaron los procesos para así constituirse como una herramienta elemental de toda institución, incluyendo las judiciales. Rodríguez (2021), ha señalado que existen ventajas considerables respecto del uso de las TICS, como en almacenaje, comunicación, tiempo, cooperación, sin embargo, relata que en los casos de la comunicación los diálogos pueden llegar a ser rígidos con el uso de este medio.

Así es como se considera que el uso de las TICS ha sido una aparición que venía de forma sigilosa pero que en el auge pandémico fue abrupta su aparición e instauración. En el ámbito judicial, las audiencias telemáticas han generado amplios debates de orden doctrinal, jurisprudencial, que conlleva a diversidad de sectores a analizar su pertinencia, utilidad y seguridad sobre un mundo tan complejo y delicado como lo es el proceso judicial penal. es claro que los debates doctrinales han coincidido en que las audiencias telemáticas como aplicación de las TICS, cumplen un rol respecto de los principios de economía y celeridad procesal, significando en estos dos un progreso, pueden generar un retroceso respecto de la presencialidad y la inmediación indispensables para la realización de la justicia

Discusión y Conclusiones

La globalización en el mundo ha generado diversidad de cambios sustanciales en la sociedad y en las diversas instituciones de Estado que deben ser ajustadas y adaptadas a la movilidad social y requerimientos de esta. Venezuela no fue ajena a dicha situación siendo entonces en marzo de 2020 que mediante decreto presidencial se declara el estado de alarma y cese de todo tipo de actividades a nivel nacional. Seguidamente el Órgano representativo del

Poder Judicial en Sala Plena, suspende las causas y procesos respecto de la prevención y acatamiento del mandato presidencial de resguardo de la salubridad pública.

Tardo el Tribunal Supremo de Justicia (TSJ), siete meses en adaptar los procesos judiciales conforme a la necesidad imperante de justicia por lo que a través de resoluciones fue instaurándose el uso de las vías telemáticas como herramientas hacedoras de justicia en todos los circuitos judiciales penales de la Republica; es menester dejar constancia que la prestación de servicios públicos como el Internet en Venezuela tiene graves fallas que lamentablemente jamás podrían contribuir al correcto desarrollo de la aplicación de las TICS sobre los procesos judiciales y es una realidad pública y notoria que no puede ser cerrada. Analizando entonces las actuaciones del Poder Judicial, en su gestión 2020, se aprecia un cese de actividades retomándose en octubre conforme a la resolución adaptada.

No obstante, es prioritario entrar a conocer cómo se manejan las audiencias telemáticas respecto del debido proceso y la seguridad jurídica, que en una instancia se realizó en los juzgados de control de garantías constitucionales donde por principio se inició a abordar las causas de los privados de libertad y resueltas las audiencias con un resguardo presencial, tomándose entonces la alternativa de la vía telemática respecto de la aplicación de audiencias como, imputación, captura, flagrancia. No se inician los juicios por cuanto el requerimiento de la presencialidad es legalmente requerido. 109

En relación a esto, citando a Estupiñán, Chiriboga y Figueroa (2022), quienes realizaron un estudio en Ecuador titulado: La audiencia Telemática y su vulneración al principio de inmediación testimonial en materia penal comprendido en el periodo de mayo a diciembre 2020, se puede evidenciar que lo señalado por los autores se concatena con la postura de la falta de garantías constitucionales como la inmediación, siendo en este estudio analizada solo la prueba testimonial puesta a conocimiento del tribunal a través de la vía telemática; y no es esto un hecho aislado, por cuanto es claro que hay elementos que revisten la solemnidad del proceso en fase de juicio y a ello deriva que se evalué el comportamiento del testigo, nervios, relato, coacción, libertad de declarar, circunstancias que pueden quedar en duda respecto de un debate y que viciarían de nulidad un proceso por falta de seguridad jurídica.

Ahora bien, esta aplicación de la vía telemática, no ha sido un hecho aislado del orden legal venezolano, citando a Armoni (2014), realizo una investigación titulada Límites Constitucionales

a la audiencia telemática en el proceso penal venezolano, reconoce el autor precitado que la audiencia telemática tiene asentamiento constitucional, y ciertamente se compagina con los antecedentes legales y jurisprudenciales puede entonces señalarse que aun cuando no existe una norma procesal que regule la vía telemática el juez debe ser garante de los principios procedimentales en esta audiencia que carece de asentamiento legal y llega por vía jurisprudencial.

Otro de los estudios citados es el de Palacio (2019), quien realizó un estudio bajo el enfoque de las videoconferencias en audiencias de juicio penal derecho a la defensa y principio de inmediación, es preciso declarar que la inmediación constituye el enfoque de la convicción al juez, y la vía telemática irrumpe entonces este conocimiento directo del juez sobre el proceso puesto a su conocimiento procesal, pues entonces el débil jurídico de la relación procesal penal es el imputado el cual queda evidentemente en un estado de indefensión que debe ser analizado al momento de utilizar esta audiencia como herramienta en fases de juicio donde se aprecia el acervo probatorio.

Esto se concatena con Mora (2022), quien realiza un artículo científico titulado, el juicio **110** por medios telemáticos a la luz de inmediación, contradicción y oralidad, en su revisión detalla el autor, que, si se vulnera la inmediación y la contradicción como principios procesales pero reviste entonces un carácter coadyuvante en el principio de celeridad y economía procesal, entrando entonces a analizar, si el Estado va a soslayar derechos constitucionales por ahorro de tiempo y dinero que evidentemente lesionarían el orden constitucional predominando un Estado de derecho dependiente entonces de la economía sobre lo establecido en la norma, tendría entonces que preponderar el Poder Judicial sobre los principios procesales la prevalencia entre sí.

Otra de las posturas literales sobre este tema, ha sido la de Mendoza (2022), quien realiza un estudio titulado: la práctica probatoria en las audiencias telemáticas y el derecho a la defensa; detallando el enfoque del autor, entra a hacer una exegesis de la apreciación del órgano de prueba en el juicio mediante la vía telemática, lo cual no trae consigo garantías básicas y deriva en inseguridad jurídica, si por ejemplo se ventila un caso de abuso sexual de un niño (a), como las partes pueden argumentar el libre consentimiento de la víctima y no una

coacción directa de algún familiar en el descargue de la prueba por ser evidentemente carente de formalidades esenciales.

En conclusión, el manejo de las audiencias telemáticas vulnera de forma directa los principios de inmediación y contradicción trayendo como consecuencia entonces el vicio en la convicción que puede tener el hacedor de justicia respecto de la decisión que pueda tener sobre determinada causa penal. No se presenta una postura negativa por cuanto la realización de estas audiencias ha permitido acelerar procesos y darle continuidad a los mismos, sin embargo, es considerable entrar a legislar sobre la materia para regular y darle un piso legal.

Aun cuando vulnera la inmediación y contradicción este medio garantiza la celeridad y economía procesal como elementos positivos pero que debe entonces ser preponderados desde el legislativo con vigilancia judicial para poder dar un asentamiento adecuado del tratamiento de las audiencias telemáticas no reguladas en nuestro ordenamiento jurídico penal.

El Estado por sí solo no puede soslayar los derechos de los justiciables por simples estadísticas de celeridad procesal, internacionalmente los derechos humanos contemplan el debido proceso y este consigo las garantías constitucionales que deben ser contenidas en **111** cualquier decisión que pueda llegar a ser aplicada a los procesos en curso; circunstancia más delicada en la fase de juicio donde se ventila el hecho y se disputa la libertad humana.

Referencias

- Armoni. G. (2014). *Límites constitucionales a la audiencia telemática en el proceso penal venezolano*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7496868>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial N° 36.860* del jueves 30 de diciembre. Caracas: Asamblea Nacional Constituyente. <https://www.asambleanacional.gob.ve/storage/documentos/botones/constitucion-nacional-20191205135853.PDF>
- Decreto N° 4.160 (2020). *Estado de Alarma en todo el Territorio Nacional*. *Gaceta N° 6.519* del 13 de Marzo. https://pandectasdigital.blogspot.com/2020/03/decreto-n-4160-mediante-el-cual-se_17.html
- Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional (1998). *A/CONF.183/9*, de 17 de julio. [https://www.un.org/spanish/law/icc/statute/spanish/rome_statute\(s\).pdf](https://www.un.org/spanish/law/icc/statute/spanish/rome_statute(s).pdf)
- Echandía, D. (1997) *Teoría General del Proceso*. Editorial Universidad- Argentina

- Figuroa, J. (2022). *Audiencia telemática y su vulneración al principio de inmediación testimonial en materia penal comprendido en el periodo de mayo a diciembre del 2020 en la ciudad de Loja*. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/13394>
- Gallardo, J. (2022). *Las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) en el proceso civil venezolano*. Universidad de Yacambú. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/dictum/article/view/104/145>
- García, J. (2002). *Manual de práctica procesal penal. la etapa del juicio: la audiencia de debate; la prueba y la sentencia en el nuevo código de procedimiento penal. estudio detallado del proceso penal ecuatoriano*. Rodin- Ecuador. https://biblioteca.unach.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=6059&shelfbrowse_itemnumber=7869
- Mora, L. (2022). *El juicio por medios telemáticos a la luz de inmediación, contradicción y oralidad*. <https://repositorio.ulacit.ac.cr/handle/20.500.14230/10415?show=full>
- Vera, y C. Mendoza, F. (2022). La práctica probatoria en las audiencias telemáticas y el derecho a la defensa. <http://repositorio.sangregorio.edu.ec:8080/handle/123456789/2553>
- Palacio, D. (2019). *Las videoconferencias en audiencias de juicio penal derecho a la defensa y principio de inmediación*. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/20627>
- Romero, L. (2013). *El principio de inmediación procesal*. <http://investigaciondoctrinaria.blogspot.com/2013/06/el-principio-de-inmediacion-procesal.html>
- Tribunal Supremo de Justicia (2020). Sala Plena, *resolución N° 0008/2020*, de fecha 01 de octubre.
- Tribunal Supremo de Justicia (2020). Sala Plena, *resolución N° 0009/2020*, de fecha 04 de noviembre.

VALORACIÓN PROBATORIA DE LAS MANCHAS DE CONTENIDO HEMÁTICO EN EL PROCESO PENAL VENEZOLANO

Johanna Morabay Nieto Castillo
Coordinadora de Archivo de Asuntos en Trámite
Circuito Judicial Penal Del Estado Bolivariano de Mérida
morzabay@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0006-8791-835X>

Fecha de aceptación: marzo 2025 Fecha de publicación: junio, 2025

Resumen

La finalidad del estudio de la investigación es el análisis y determinación del proceso valorativo que desempeña el juzgador sobre las experticias de manchas de contenido hemático para llegar a la plena determinación y convencimiento sobre la tesis del desarrollo de las circunstancias de modo, tiempo y lugar en las que se produjeron los hechos en debate y que son llevados al proceso mediante los distintos medios probatorios y la respectiva evacuación de los órganos de prueba. La relevancia de esta investigación radica en que será un aporte documental funcional tanto a los operadores del sistema de justicia penal, como a las partes del proceso y a los investigadores de la materia venezolana, mediante la compilación, análisis y el contraste de ideas teóricas, legales y jurisprudenciales desarrolladas hasta la fecha entorno a la específica actividad de la valoración probatoria de las pruebas anticipadas en el desarrollo del juicio oral. 113

Palabras claves: manchas, hemático, justicia, análisis, penal.

EVIDENTIARY ASSESSMENT OF BLOODSTAINS IN THE VENEZUELAN CRIMINAL PROCESS

Abstract

The purpose of the research study is the analysis and determination of the evaluative process that the judge performs on the expertise of hematic content stains to reach the full determination and conviction about the thesis of the development of the circumstances of mode, time and place in those that produced the facts in debate and that are taken to the process through the different evidentiary means and the respective evacuation of the evidence bodies. The relevance of this research lies in the fact that it will be a functional documentary contribution both to the operators of the criminal justice system, as well as to the parties to the process and to the researchers of the Venezuelan matter, through the compilation, analysis and contrast of theoretical ideas, legal and jurisprudential developments developed to date around the specific activity of probative assessment of the anticipated evidence in the development of the oral trial.

Keywords: stains, hematic, justice, analysis, criminal.

ÉVALUATION DES PREUVES LIÉES AUX TACHES DE SANG DANS LE PROCESSUS PÉNAL VÉNÉZUELIEN

Résumé

Cette étude vise à analyser et à déterminer le processus d'évaluation mis en œuvre par le juge concernant l'expertise des traces de sang, afin de parvenir à une décision complète et à une condamnation quant aux circonstances (manière, heure et lieu) des faits litigieux, tels qu'ils sont présentés au tribunal par divers moyens de preuve. L'intérêt de cette recherche réside dans sa contribution documentaire potentielle, tant pour les acteurs du système de justice pénale que pour les parties à la procédure, ainsi que pour les chercheurs vénézuéliens, grâce à la compilation, l'analyse et la comparaison des concepts théoriques, juridiques et jurisprudentiels développés à ce jour concernant l'évaluation des preuves préliminaires lors du procès.

Mots-clés : traces, sang, justice, analyse, droit pénal.

Introducción

En el ordenamiento jurídico venezolano los medios de prueba constituyen herramientas de conocimiento, de las cuales se va a obtener un resultado. Siendo que lo que se busca es determinar la certeza de los hechos, a los que debe aplicarse el derecho sustantivo, esta conjugación solo se obtiene mediante los elementos probatorios.

114

En tal sentido, la prueba como un problema procesal, solo existe con vista a un proceso actual o eventual. En el sentido de que las pruebas constituyen la vida del proceso, siendo el instrumento fundamental para la realización de la justicia en este ámbito, en donde se deben resolver los conflictos con una base propia de un material probatorio, que es aportado y necesariamente evaluado en la sentencia, siempre sujeto a garantías de un debido proceso para las partes, dentro de un estado democrático, social de derecho y de justicia.

Apreciar los medios de prueba implica una operación intelectual destinada a establecer convicción en la emisión de una decisión sobre los hechos que se disputan, dicha valoración de pruebas les atañe a los órganos jurisdiccionales, debiendo las partes hacer sus alegatos para la búsqueda del convencimiento del juez. Las manchas de sangre son un indicio frecuentemente encontrado en una buena parte de los hechos delictuosos. Las mismas, se consideran de interés probatorio, y con ellas se puede establecer la participación de personas en el acto criminal, data de una mancha de sangre, la mecánica de producción de las heridas, así como determinar si se trata de una muerte por suicidio, homicidio o muerte natural.

Valoración probatoria de las manchas de contenido hemático en el proceso penal venezolano

La valoración de la prueba exige como presupuesto fundamental la existencia de la prueba, siendo que el Juez única y exclusivamente podrá formar su convicción basándose en la prueba aportada al proceso y practicada en el correspondiente juicio oral. Es necesario aclarar que el hecho de que se les permita a los jueces aplicar el sistema de la libre valoración de la prueba no significa de ninguna forma que se pueda prescindir de la prueba; ello, quiere decir que la libertad de prueba implica no hacer uso de la prueba, ya que esto forma la convicción del Juez. Ahora bien, para dictar una sentencia no basta con el mero convencimiento subjetivo del juez, sino que, el mismo debe apoyarse en la prueba practicada, de tal forma que el resultado puede obtener la plena convicción de la culpabilidad del acusado. Señala Ruiz (1993) citado por Miranda (1997), que la existencia de la prueba se convierten requisito sine qua non de la valoración, agrega que, constatada la existencia de actos de prueba, el juzgador deberá iniciar la actividad de la valoración de estos; si por el contrario, llega a la conclusión de que no existe actos de prueba es obvio que ello impide toda apreciación, al no existir prueba alguna que valorar. Cafferata (1998), explica el sistema de libre apreciación de la prueba de la siguiente manera: 115

Claro que si bien el Juez, en este sistema, no tiene reglas jurídicas que limiten sus posibilidades de convencerse, y goza de las más amplias facultades al respecto, su libertad tiene un límite infranqueable: el respeto de las normas que gobiernan la corrección del pensamiento humano. (p. 49)

El mencionado autor, continúa diciendo que la el sistema de libre apreciación de la prueba o sana crítica se caracteriza, entonces, por la posibilidad de que magistrado logre sus conclusiones sobre los hechos de la causa valorando la eficacia conviccional de la prueba con total libertad, pero respetando, al hacerlo, los principios de la razón, es decir, las normas de la lógica(constituidas por las leyes fundamentales de la coherencia y la derivación, y por los principios lógicos de identidad, de no contradicción, de tercero excluido y de razón suficiente), los principios incontrastables de las ciencias(no solo de la psicología, utilizable para la valoración de dichas actitudes), y la experiencia común (constituida por conocimientos vulgares indiscutibles por su raíz científica).

Parece insuficiente, a estos efectos, el solo uno de la intuición, pues, aunque se admita que ésta es una forma reconocida de adquirir conocimiento, la corrección de la conclusión intuitiva debe ser demostrada racionalmente, a base de pruebas.

En el reformado Código Orgánico Procesal Penal (COPP), en su artículo 22, como el anterior, pero con un nuevo texto, se impone este sistema: “Las pruebas se apreciarán por el Tribunal según la sana crítica, observando las reglas de la lógica, los conocimientos científicos y las máximas de experiencia”.

Como puede observarse claramente, dicha norma prevé la libre convicción del Juez para la apreciación de las pruebas, pero la sujeta a la aplicación de las reglas de la lógica, los conocimientos científicos o las máximas de experiencia. (Delgado, 2004, 90). No se trataba pues, simplemente, de una apreciación libre del Juez; sino, que esta debía ser libre pero razonada, aplicando la lógica, los conocimientos científicos y las máximas de experiencias. El ser libre esa convicción del Juez quiere decir que no está condicionada por la predeterminación que el legislador le hace señalándole una regla expresa de valoración para la prueba. (Delgado, 2004, 90).

116

Las máximas experiencias, las reglas de la lógica y los conocimientos científicos como aspectos fundamentales en la libre valoración de la prueba.

El sistema de libre valoración razonada de la prueba, esta acatada por las máximas experiencias, las reglas de la lógica y los conocimientos científicos. Las Máximas de experiencia son reglas generales, extraídas de la experiencia cotidiana como producto de la observación continua de la conducta humana y de los fenómenos naturales, que permiten predecir que determinados estados de hechos conocidos y comprobados pueden de ser la causa o la consecuencia de otros desconocidos pero que pudieran ser sus antecedentes lógicos y probabilísticos. Esa determinación o afirmación de hecho, a partir de una regla de probabilidad lógica, a partir de la regla que la máxima de experiencia comporta, es lo que se denomina juicio de hecho. (Pérez, 2003).

La máxima de experiencia está íntimamente ligada a las reglas de la lógica, pues, en la práctica, la valoración de la prueba se comporta como un silogismo, en el cual la máxima de experiencia actúa como premisa mayor, la fuente de prueba concreta que se analiza en el proceso juega el papel de premisa menor, y el valor que se confiera al medio probatorio sería

la conclusión o síntesis. En este sentido, la máxima de experiencia actúa como factor de validación o invalidación del medio probatorio y su fuente. (Pérez, 2003).

En cuanto a las reglas de la lógica, como bien dice el profesor argentino Cafferata (1998): La sana crítica racional se caracteriza, entonces, por la posibilidad de que el magistrado logre conclusiones sobre los hechos de la causa valorando la eficacia conviccional de la prueba con total libertad, pero respetando, al hacerlo, los principios de la recta razón, es decir, las normas de la lógica, constituidas por las leyes fundamentales de la coherencia y la derivación, y por los principios lógicos de identidad, de no contradicción, de tercero excluido y de razón suficiente. (p. 46)

Finalmente, los conocimientos científicos son fundamento de la sana crítica, cuanto el resultado de la práctica de la prueba es una consecuencia de alta probabilidad respecto a los hechos que se intentan demostrar, que se basa en rigurosas relaciones causales establecidas por la ciencia, siempre y cuando la relación entre ambos fenómenos haya sido establecida correctamente. (Pérez, 2003).

Con respecto a la búsqueda de la verdad sobre los hechos contenidos en la hipótesis **117** acusatoria (el llamado “fin inmediato del proceso”) debe desarrollarse teniendo a la reconstrucción conceptual de aquéllos, en razón de lo cual, la prueba es el medio más seguro de lograr esa reconstrucción de modo comprobable y demostrable, pues la inducirá de los rastros o huellas que los hechos pudieron haber dejado en cosas o personas, o de los resultados de experimentaciones o de inferencias sobre aquéllos.

Además, conforme al sistema jurídico vigente, en las soluciones judiciales sólo podrá admitir como ocurridos los hechos o circunstancias que hayan sido acreditados mediante pruebas objetivas, lo cual impide que aquéllas sean fundadas en elementos puramente subjetivos. (Cafferata, 1998). La convicción de culpabilidad necesaria para condenar únicamente puede derivar de los datos probatorios legalmente incorporados al proceso: son las pruebas, no los jueces, las que condenan; ésta es la garantía.

En este punto, es donde cobra importancia las evidencias incautadas en el sitio del suceso, específicamente lo atinente a las manchas de contenido hemático, las cuales se ubican generalmente en una escena del crimen y cuyas características y morfología. El estudio de la sangre a simple observación tiene un significado propio, inherente a su forma y disposición para

su estudio y así determinar una hipótesis de lo que ha de haber pasado, no importando de tener en cuenta su composición, constitución o sus propiedades químicas y biológicas.

La hematología forense es aplicada en la reconstrucción de un delito e identificación de manchas de sangre, por ser la evidencia que con mayor frecuencia se encuentra en una escena del crimen, aportando información valiosa y detallada de cosas muy específicas para el esclarecimiento de un hecho delictivo.

La sangre tiene una alta valoración en la escena del crimen, ya que en cuanto a ella se estudiará tanto su composición química y biológica además su característica física y forma en la escena del crimen. La sangre es un líquido purpurino que sale de los vasos sanguíneos que son provocados por arma blanca, arma de fuego u otro tipo de arma. De tiempo atrás, el examen de los rastros sanguinolentos ocupa un lugar preferente en las actuaciones, y es considerado como uno de los datos más importantes y decisivos, elocuentes y probatorios, en relación con el hecho investigado. Las manchas de contenido hemático, dentro o del proceso penal son de vital importancia, permitiendo aportar indicios, evidencias o medios de prueba para vincular a la víctima con el victimario.

118

Así pues, las manchas de sangre proporcionan al proceso penal, aquellas pruebas, a las que coloquialmente se denominan testigos mudos. Utilizados con eficacia nos ayudan a aclarar afirmaciones confusas ofrecidas por testigos presenciales del hecho que pidieran tener diferentes declaraciones. El suministro potencial que brinda la evidencia física guarda directa relación con la actitud de los encargados de obtenerla. La actitud más benéfica y constructiva es aquella que enfatiza que su detección siempre será lograda cuando el tiempo y el esfuerzo sean utilizados de una manera metódica.

Nada estará excluido de consideración y la búsqueda continuará hasta que se esté totalmente seguro de que todas las posibilidades han sido exploradas. Por ello es que la criminalística se considera una ciencia detallista, quien interpreta científica y lógicamente los detalles más pequeños ubicados en el lugar del hecho y de los distintos elementos directamente vinculados con el acto delictivo. En un determinado lugar, en el cual se observen manchas sanguíneas, cabe suponer que ha sido lastimada, herida o muerta una persona o animal cualquiera. Para todos los casos se deben tomar ciertas precauciones, las cuales exige la búsqueda de estos indicios en el lugar de un crimen, debe realizarse sobre muebles, ropas de

cadáveres, paredes, pisos, techos (salpicas por proyección), ventanas, puertas u objetos diversos del lugar, ya que todas estas superficies orientan al perito y sirven para establecer como acontecieron los hechos.

Los diversos objetos embebidos con tejido hemático deberán ser remitidos al laboratorio para su análisis y para determinar si se trata de sangre humana o de origen animal, o de sustancias colorantes o semejantes a este líquido. La morfología, cromaticidad, la dimensión y la distribución de las manchas sanguíneas encontradas en el escenario de un hecho permiten tener un panorama del desarrollo del acto criminal, como así también el modo en que se produjeron las heridas.

Generalmente las manchas son visibles a simple vista, pero muy a menudo el rastro es tenue e imperceptible, estos son posiblemente los más importantes que otros de apariencia llamativa. En los sitios de suceso abiertos, especialmente caminos polvorientos, la sangre se busca soplando ligeramente los sitios sospechosos, aparecerá entonces la mancha de sangre bajo el polvo. Se incluye también el rastreo en arbustos, pasto, rocas, hojas.

Se debe prestar atención ya que en muchas oportunidades el sitio del suceso puede haber sido lavado, pero nadie presta atención a ciertos espacios donde puede haber este tipo de sustancia y, por lo tanto, no son lavados. El investigador debe establecer si existe realmente una relación entre la cantidad de sangre que se encuentra en el sitio de suceso y las lesiones del cadáver. Las formas de las manchas y su distribución dan en general una completa información sobre las circunstancias del hecho. Para estudiarlas debemos recurrir a la hematología forense, debido a lo cual se establecieron Principios científicos del Análisis de los Patrones de las Manchas de Sangre, que son tres fundamentales a saber los siguientes:

Principio de diversidad de patrones de las manchas de sangre

De los estudio realizados por precursores de la disciplina Piotrowski, Balthazard entre otros son 2 los factores que influyen a la hora de encontrar cualquier patrón de manchas de sangre en una Escena del Crimen. Esos 2 factores son: volumen y fuerza. De allí que la combinación de estos genera cualquiera de los patrones posibles. Su disminución o aumento, su carencia o abundancia

Principio de la forma de la mancha y la correlación de vectores Existe un tipo de patrón de manchas de sangre bastante típico para la reconstrucción de la posición de la víctima o

victimario. Este se denomina “patrón de impacto” donde sobre un volumen de sangre se produce un golpe que tiene como característica la generación de diferentes patrones de manchas de sangre de una forma divergente, con conformaciones elípticas que permitirán unir las trayectorias imaginarias de esos patrones ovoidales para ubicar en 2D el “área de convergencia”. Esto se representa por 2 subprincipios: (a) subprincipio de la direccionalidad del ángulo y (b) ángulo de impacto

Principio de las manchas alteradas físicamente

Una vez que la sangre abandona el cuerpo humano se encuentra sometido a todas inclemencias, comenzando el complejo proceso de secado. En diversos estudio de laboratorio en ambientes abiertos y cerrados se ha logrado establecer diferencias en los tiempos de secado cuando los patrones son alterados, desde una alteración instantánea hasta los 25 minutos aproximadamente. El detalle más distintivo es conocido como “esqueleto” del patrón de manchas de sangre. Vale decir, persiste el contorno de dicho patrón con diferentes condiciones del volumen, disminución o suficiencia de acuerdo con el tiempo transcurrido.

Relacionar a la víctima y victimario en el lugar de los hechos, reconstruir un hecho, 120 realizar la identificación de un individuo en asociación a otra serie de pruebas; exclusiones de un individuo de un presunto hecho delictuoso.

Es importante resaltar que la calidad de la muestra es importante para la idoneidad del estudio, por tal motivo es importante su recolección y embalaje debido a que ésta puede limitar el estudio. La fijación, descripción, recolección, embalaje, transporte, análisis y preservación son etapas fundamentales en una cadena de custodia que le da validez a todo estudio. Las pruebas empleadas que se citan en este trabajo se pueden clasificar en presuntivas ó de orientación (técnica de la Bencidina ó Adler, técnica de la fenolftaleína reducida ó de Kastle-Meyer, técnica de la Leuco malaquita verde, técnica de la orto-toluidina, prueba del luminol) y confirmativas (cristales de Hemina ó Teichman, Prueba de Takayama).

Este trabajo propone que se dé más importancia a las manchas sanguinolentas, para el esclarecimiento de un presunto hecho delictuoso, ello en razón que las pruebas periciales relacionadas con la identificación de los indicios, en este caso "La sangre", por lo que una investigación de este tipo es una herramienta muy importante para adentrarnos al tema.

Conclusión

La valoración de la prueba es el ejercicio mediante el que se determina el valor probatorio de cada medio de prueba en relación con un hecho específico y tiene por objeto establecer cuándo y en qué grado puede ser considerado como verdadero, sobre la base de las pruebas relevantes, cuyo desahogo cumplió con los requisitos formales correspondientes.

La problemática surge cuando se plantea si un hecho está lo suficientemente probado como para justificar la decisión judicial fundada en él, o cuál es el criterio que el juzgador utilizó para valorar la solidez de la inferencia probatoria. Por tal razón, se han creado sistemas teóricos de valoración, distinguiendo la prueba legal o tasada, así como los de prueba libre y mixtos, que permiten determinar la existencia de un hecho que ha resultado probado o la existencia de falta de prueba. En el sistema de valoración de prueba tasada, el objetivo o finalidad es llegar a una conclusión y declaración de verdad de los hechos.

En cambio, en el sistema de valoración de prueba libre, sólo se llega a conclusiones de peso o preferencias de las probabilidades que arroje una hipótesis o enunciado sobre otro y puede ser razonada o no esa conclusión. Siempre se tienen cuando menos dos o más 121 probabilidades y a una por su coherencia o razonabilidad se le prefiere sobre otra. Así, la evolución del sistema probatorio en el orden jurídico venezolano ha transitado de una mera asignación de valor tasado a los medios de prueba atribuidos por la legislación hasta uno en el cual, si bien, subsisten algunas pruebas tasadas, conviven con otros elementos probatorios cuyo mérito debe ser asignado por el Juez, pero valorándolos de manera holística, en una narrativa libre y lógica. Tan es así que, en la rama del derecho penal, en la cual, históricamente el estándar probatorio ha sido el más estricto, por los bienes jurídicos implicados y las consecuencias recaídas a determinadas conductas, ha sido reformulado por el Poder Reformador para adoptar uno cuyo propósito sigue siendo el esclarecimiento de los hechos, pero sin necesariamente buscar la verdad absoluta, sino la probabilidad más razonable.

Por su parte, la sangre es uno de los rastros biológicos que se encuentran más a menudo en la escena del crimen. Por lo tanto, su estudio, llevado a cabo por peritos criminales debidamente calificados, es extremadamente importante, ya que puede resultar una valiosa información en una investigación criminal y posteriormente al proceso penal. Con características y propiedades particulares, la sangre se convierte en un solo elemento, que

puede revelar, por ejemplo, los datos genéticos de víctimas potenciales y / o de sospechosos. El hecho de que la sangre es un fluido único permite un estudio detallado de acuerdo con su forma y tamaño, ayudando a determinar los eventos de naturaleza física que se produjeron. También permite a los peritos e investigadores, junto con la genética forense y la autopsia forense, la reconstrucción de los hechos delictivos, tales como los movimientos que se produjeron entre la víctima y el agresor, el número de golpes concedidos y las supuestas armas utilizadas.

El análisis del patrón de manchas de sangre permite entonces la reconstrucción con base científica de los acontecimientos durante y después del acto criminal, por lo que respecta a la determinación de los mecanismos que causaron estos patrones y un buen análisis de los rastros puede subvencionar importantes cuestiones para el esclarecimiento de las causas penales.

Referencias

Castillo, M. (2004). *Guía para la Formulación de Proyectos de Investigación*. 1° Edición. Colección Alma Mater. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá, Colombia.

Ley Orgánica de Reforma del Código Orgánico Procesal Penal (2021). *Gaceta Oficial de la N° 122* 6.644 (Extraordinario) de fecha 17 de septiembre de 2021.

Cafferata, J. (1998). *La Prueba en el Proceso Penal*. 3° edición. Buenos Aires: Desalma.

Delgado, R. (2004). *Las Pruebas en el Proceso Penal Venezolano*. Venezuela: Vadell hermanos Editores.

Miranda, M. (1997). *La Mínima Actividad Probatoria en el Proceso Penal*. Barcelona: José María Bosch editor.

Mendizábal, H. (2017). *Los parámetros de valoración en la recepción y calificación de la prueba y su incidencia en la etapa del juicio*. tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Escuela de Estudios de Postgrado. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04_14228.pdf

Ramírez, T. (1998). *Cómo Hacer un Proyecto de Investigación*. Editor Tulio A. Ramírez C.

Pérez, E. (2003). *La Prueba en el Proceso Penal Acusatorio*. 2° Edición. Venezuela: Vadell Hermanos Editores.



UNIVERSIDAD
BICENTENARIA

¡Sueña, haz que suceda!