

p-ISSN 1315-4079 Depósito legal pp 199402ZU41  
e-ISSN 2731-2429 Depósito legal ZU2021000152

*Esta publicación científica en formato digital es  
continuidad de la revista impresa*

# Encuentro Educativo

Revista Especializada en Educación



**Universidad del Zulia**

Facultad de Humanidades y Educación

Centro de Documentación e Investigación Pedagógica

**Vol. 33**

**Nº 1**

**Enero - Junio**

**2 0 2 6**

Maracaibo - Venezuela

## Encuentro Educativo

e-ISSN 2731-2429 ~ Depósito legal ZU2021000152

Vol. 33 (1) enero – junio 2026: 131-149

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro>

Como citar: Alexander Vázquez, L. M. (2026). Reingeniería de Sistemas Educativos: Modelo de Gestión del Talento Humano Para Contextos de Alta Vulnerabilidad. *Encuentro Educativo*, 33(1), 131-149.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20582837>

# Reingeniería de Sistemas Educativos: Modelo de Gestión del Talento Humano Para Contextos de Alta Vulnerabilidad

*Luz Marina Alexander Vázquez*

*Maestría en Educación Mención Planificación Educativa,  
Universidad del Zulia, Maracaibo-Venezuela*

[marinitavazquez18@gmail.com](mailto:marinitavazquez18@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0002-3757-8861>

## Resumen

La ausencia de un modelo de inducción sistémico-integral y de incentivos no económicos en la Escuela Básica Nacional Juana Soto de Chacín ha derivado en una desmotivación progresiva y un liderazgo administrativo que descuida el acompañamiento pedagógico. El objetivo general de este artículo es proponer un Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH-EBN) para la Escuela Básica Nacional Juana Soto de Chacín, ante la vulnerabilidad institucional detectada. Metodológicamente, se asumió un enfoque cuantitativo, se tipificó como una investigación proyectiva con diseño de campo, no experimental y transeccional, sobre una población censal de 12 participantes (2 directivos y 10 docentes). La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario tipo Likert con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,80. Los resultados revelaron una entropía operativa crítica, destacando que el 91,67% de los sujetos percibe una ausencia total de protocolos de onboarding y una nula plasticidad estructural para la asignación de tareas por competencias. Ante este diagnóstico, se diseñó el modelo GETH-EBN, articulado en cuatro nodos: Gobernanza, Plasticidad, Optimización y Acoplamiento. Se concluye que la implementación de este constructo permite transitar de una administración burocrática reactiva hacia una organización inteligente, capaz de transformar el talento individual en competencias colectivas de alto rendimiento.

*Palabras clave:* gestión estratégica, talento humano, procesos gerenciales, capital intelectual, resiliencia organizacional

Recibido: 19-03-2026 ~ Evaluado: 01-04-2026 ~ Aceptado: 14-05-2026

## Educational Systems Reengineering: A Human Talent Management Model for High-Vulnerability Contexts

---

### Abstract

The absence of a systemic-integral induction model and non-economic incentives at the Juana Soto de Chacín National Basic School has led to progressive demotivation and an administrative leadership that neglects pedagogical guidance. The objective of this article is to propose a Strategic Human Talent Management Model (GETH-EBN) to strengthen academic quality in the face of the detected institutional vulnerability. Methodologically, a quantitative approach was adopted, it was classified as projective research with a non-experimental, cross-sectional, and field design, conducted on a census population of 12 participants (2 directors and 10 teachers). Data collection was carried out through a Likert-type questionnaire with a Cronbach's Alpha coefficient of 0.80. The results revealed a critical operational entropy, highlighting that 91.67% of the subjects perceive a total absence of onboarding protocols and a null structural plasticity for the assignment of tasks based on competencies. Given this diagnosis, the GETH-EBN model was designed, articulated into four nodes: Governance, Plasticity, Optimization, and Coupling. It is concluded that the implementation of this construct allows for a transition from a reactive bureaucratic administration toward an intelligent organization, capable of transforming individual talent into high-performance collective competencies.

*Keywords:* strategic management, human talent, managerial processes, intellectual capital, organizational resilience

### Introducción

La gestión estratégica del talento humano en las instituciones educativas ha dejado de ser una función adjetiva de soporte para convertirse en el eje vertebrador de la sostenibilidad organizacional, especialmente en contextos donde la precariedad institucional amenaza la continuidad del hecho pedagógico. En la era contemporánea, la complejidad

de los entornos escolares exige una transición definitiva desde la administración burocrática tradicional hacia modelos de arquitectura de capital intelectual. Desde este punto de vista, el docente no puede ser reducido a un recurso funcional, sino que debe ser potenciado como el activo estratégico determinante para la innovación y la transformación social (Chiavenato, 2020).

De acuerdo con Chiavenato (2020), la gerencia del siglo XXI demanda un cambio de paradigma que sustituya el control punitivo y la supervisión reactiva por un compromiso ético y profesional, posicionando al gerente como un facilitador del desarrollo humano de alto desempeño. Esta visión es refrendada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2025), cuyos informes sobre liderazgo escolar global enfatizan que los sistemas educativos de excelencia no dependen únicamente de la infraestructura, sino de una gestión estratégica que prioriza la formación continua y el bienestar integral del equipo docente constituyéndose en el eje que garantiza la calidad institucional.

Aunado a ello, la gobernanza del capital intelectual debe entenderse como un proceso sistémico de planificación prospectiva, identificación de competencias clave y asignación eficiente de recursos, donde la eficiencia operativa no es un evento fortuito, sino una consecuencia directa del compromiso del personal. Desde este enfoque, Louffat (2022) sostiene que la administración del talento bajo una visión sistémica permite que la organización deje de ser una estructura rígida para convertirse en un organismo adaptable. Esta orquestación de capacidades asegura que, incluso en contextos de vulnerabilidad institucional, la institución mantenga un estándar de gestión de alta calidad académica, blindando el sistema contra la entropía y el estancamiento operativo.

Sin embargo, en el escenario latinoamericano, la realidad es ambivalente y, a menudo, crítica. Autores como

Gairín (2021) advierten sobre la persistencia de una fractura en la transferencia operativa de políticas públicas; reduciéndose así la praxis gerencial a una ejecución de trámites burocráticos, postergando el desarrollo del capital humano. Tal distorsión impide la consolidación de una gestión de alta calidad académica y exige un liderazgo capaz de transformar el talento individual en competencias colectivas de alto rendimiento. Dicho desacoplamiento resulta particularmente dramático en el contexto venezolano, espacio donde la crisis socioeconómica ha tensionado las estructuras escolares hasta el punto del colapso, obligando a los directivos a ejercer una gerencia de supervivencia carente de visión estratégica.

En este entorno de alta vulnerabilidad, la Escuela Básica Nacional Juana Soto de Chacín se erige como un laboratorio de validación crítica, donde convergen las demandas de calidad educativa con las limitaciones de un modelo gerencial que ha fallado en integrar el potencial de su talento humano. Al diagnosticar la problemática en dicho plantel, se identifica la persistencia de procesos centralizados y reactivos que ignoran los postulados de la gestión por competencias de Alles (2017).

Aunado a ello, la ausencia de un modelo de Inducción sistémico-integral y de sistemas de incentivos no económicos, han derivado en una desmotivación progresiva y un liderazgo que prioriza el recaudo administrativo sobre el acompañamiento pedagógico real. Las consecuencias de este vacío estratégico son alarmantes, se observa una desvinculación emocional del docente, prácticas

rutinarias carentes de innovación y una incidencia crítica del síndrome de Burnout. Esta descapitalización intelectual y la rotación constante de los cuadros docentes comprometen la misión social de la institución, generando un ciclo de inestabilidad sistémica que solo puede ser revertido mediante una intervención gerencial de alto impacto.

En consonancia con esa realidad, la literatura científica actual, representada por autores como Leithwood (2024), expone que el liderazgo estratégico es la segunda variable interna con mayor incidencia en la eficacia operativa y el éxito institucional; no obstante, en la institución objeto de estudio, el nexo de articulación estratégica que debería vincular los propósitos de la organización con el fortalecimiento del talento, se encuentra fracturado por una cultura de subordinación. El problema, por tanto, trasciende la escasez de recursos materiales y se ubica en la incapacidad sistémica para optimizar el capital intelectual. Es imperativo, entonces, repensar la praxis administrativa bajo una perspectiva de ingeniería social que integre la planificación participativa y el desarrollo humano en un todo sistémico.

Desde esa perspectiva, la presente investigación trasciende el ejercicio descriptivo, planteándose el desarrollo de una arquitectura gerencial propia: el Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH-EBN), cuya estructura no se limita al diagnóstico, sino que está diseñado para la intervención, escalabilidad y transformación de organizaciones educativas en contextos de

crisis estructural. Se fundamenta en la necesidad de dotar a las instituciones de protocolos de resiliencia. Según Muñoz (2023), la gerencia en entornos de incertidumbre no puede depender de la intuición del directivo, por el contrario, debe orientarse en modelos validados que permitan la estandarización de resultados de alta calidad.

La propuesta GETH-EBN se articula como un motor de cambio que busca impactar la entropía organizacional mediante la optimización científica del capital intelectual. Atendiendo a este imperativo de transformación institucional y social, la presente investigación se orienta bajo la siguiente interrogante estratégica: ¿De qué manera la implementación de un modelo de gestión estratégica del talento humano, fundamentado en procesos gerenciales educativos transformadores, contribuye a revertir la vulnerabilidad organizacional y fortalecer el desempeño profesional en la Escuela Básica Nacional Juana Soto de Chacín?

El objetivo general de este artículo es proponer un Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH-EBN) para la Escuela Básica Nacional Juana Soto de Chacín, ante la vulnerabilidad institucional detectada. Este modelo no solo busca fortalecer el desempeño docente local, sino que sirva como un estándar replicable para instituciones que operan bajo condiciones de presión política, social y estructural, garantizando que cada miembro de la comunidad educativa alcance su máximo potencial profesional.

## Fundamentación Teórica

### Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH)

La gestión estratégica del talento humano ha evolucionado de una concepción periférica de soporte administrativo hacia una consolidación como la arquitectura central de la efectividad y resiliencia organizacional. En el ámbito educativo, este constructo se define como la sincronización sistémica de las capacidades intelectuales y las motivaciones del personal con los objetivos macrosistémicos de la institución. Conforme con Chiavenato (2020), gestionar el talento implica transitar hacia un paradigma donde el capital humano no es un recurso inerte, sino el agente proactivo dotado de inteligencia estratégica y una capacidad adaptativa inagotable.

Históricamente, la administración escolar operó bajo un enfoque mecanicista centrado en el control de asistencia. No obstante, autores como Dolan et al. (2024) expresan que la verdadera estrategia en la gestión de personas emerge como una respuesta necesaria ante entornos de extrema incertidumbre. Para una institución como la Escuela Básica Nacional (EBN) Juana Soto de Chacín, la GETH representa la plataforma para transformar una estructura estática en una organización inteligente. La visión de Ullrich (2024) complementa esta tesis al proponer que el gestor de talento debe actuar como un arquitecto de capacidades, diseñando un entorno de empoderamiento que catalice la innovación. Para profundizar en esta arquitectura, es

imperativo analizar sus dimensiones como nodos de un sistema integrado:

### *Protocolos de Onboarding y Acoplamiento Estratégico*

El Onboarding trasciende la inducción convencional para constituirse en un proceso de acoplamiento sociotécnico. A diferencia de la selección tradicional, basada en la validación de credenciales académicas, la gerencia estratégica del talento humano prioriza la alineación del capital humano entrante con la filosofía de gestión institucional. De acuerdo con Stein y Christiansen (2022), el Onboarding estratégico se define como el mecanismo que garantiza la sincronización del nuevo talento con los objetivos macrosistémicos, la normativa interna y las dinámicas operativas de la organización, mitigando la entropía inicial y optimizando la curva de productividad.

Bajo esa premisa, la gestión por competencias de Alles (2017) adquiere una dimensión operativa crítica, permitiendo identificar el saber, el saber hacer y el saber estar en función de los requerimientos reales del entorno educativo. En la EBN. Juana Soto de Chacín, ante la rigidez normativa que caracteriza los ingresos en el sector público, la ingeniería gerencial debe desplazar el foco desde el reclutamiento hacia un diseño de inmersión sistémica. Como declaran Dolan et al. (2024), cuando el margen de maniobra en la contratación es limitado, la capacidad de la organización para integrar y alinear al personal mediante protocolos de acogida robustos se constituye en el principal garante de la eficacia.

Este proceso asegura que el docente se incorpore de forma inmediata a los nodos operativos y al sistema de valores de la institución, transformando una designación administrativa en una incorporación estratégica de alto impacto.

### ***Optimización del Capital Intelectual y Desarrollo de Carrera***

La obsolescencia del conocimiento constituye un riesgo crítico para la estabilidad del sistema educativo, actuando como un factor de entropía que degrada la calidad del servicio. La UNESCO (2024) advierte que la actualización docente no debe ser un evento episódico, sino un flujo de acompañamiento continuo y sistémico. Bajo el esquema del modelo GETH-EBN, este proceso se define como la gestión de activos intangibles, promoviendo la mejora de competencias técnico-pedagógicas, y la reconfiguración profesional ante los desafíos emergentes de la sociedad del conocimiento.

Para sustentar esa visión, es imperativo mencionar a Nonaka y Takeuchi (2021) quienes, en su teoría de la creación del conocimiento organizacional, sostienen que la ventaja competitiva de una institución radica en su capacidad para convertir el conocimiento tácito (la experiencia individual) en conocimiento explícito (protocolos institucionales). En este sentido, autores como Gairín (2021) enfatizan el valor estratégico de las comunidades de práctica. Estas estructuras permiten que el saber circule como un activo compartido, mitigando la erosión del capital intelectual provocado por la rotación constante de los docentes.

Asimismo, Senge (2023) propone que la formación debe orientarse a la consolidación de una organización que aprende, donde el desarrollo de carrera se desvincula de la simple jerarquía administrativa para enfocarse en el dominio personal y la construcción de modelos mentales alineados con la visión institucional. En la EBN. Juana Soto de Chacín, la optimización del capital intelectual funciona como un mecanismo de blindaje estratégico, asegurando que, a pesar de las limitaciones de infraestructura, el sistema mantenga su operatividad basada en la excelencia del talento humano altamente cualificado.

### ***Sistemas de Monitoreo de Desempeño y Retroalimentación Sistémica***

La evaluación estratégica se distancia de la fiscalización punitiva para constituirse en un mecanismo de ajuste y mejora. Según Louffat (2022), la evaluación debe ser un diálogo constructivo basado en indicadores de gestión compartidos. En el entorno escolar, esto implica auditar no solo la planificación pedagógica, sino la capacidad de resolución de conflictos y la cohesión colaborativa, variables que determinan la salud del clima organizacional.

Partiendo de lo expuesto, la gestión del talento requiere de una gobernanza educativa fundamentada en el liderazgo transformacional. Leithwood (2024) declara que la influencia de la dirección sobre los resultados es una variable de mediación poderosa que opera a través del fortalecimiento de las capacidades docentes. Un gerente estratégico actúa como un arquitecto de significa-

dos, planteando que cada miembro del sistema comprenda su relevancia dentro del engranaje institucional.

Al proyectar esta fundamentación teórica en la realidad de la EBN Juana Soto de Chacín, la GETH deja de ser una opción administrativa para convertirse en un imperativo organizacional. Como afirma Muñoz (2023), en contextos de crisis sistémica, el único activo que no puede ser confiscado es la creatividad estratégica. La gerencia de la institución tiene la misión de transitar de una administración de vigilancia hacia una ingeniería de talento y trascendencia.

En definitiva, solo mediante la implementación de modelos gerenciales de alto impacto que aseguren la formación técnica y un clima de sincronía profesional, será posible alcanzar estándares de calidad educativa. La Gestión Estratégica del Talento Humano es la herramienta de diseño que permite que la escuela trascienda su dimensión física para transformarse en una comunidad de aprendizaje de alto rendimiento, donde la arquitectura del sistema garantiza que cada individuo alcance su máximo potencial operativo.

### **Configuración Sistémica de los Procesos Gerenciales Educativos**

Los procesos gerenciales en el ámbito educativo constituyen el conjunto de acciones sistémicas y deliberadas mediante las cuales la alta dirección orquesta el quehacer institucional. Según Gairín (2021), esta praxis no debe interpretarse como una transferencia lineal de técnicas corporativas, sino como la adaptación de la ciencia administrativa a la ontología humanista de la

educación. Se define, por tanto, como un marco de gobernanza estratégica orientado a la optimización de activos para garantizar el derecho a una formación de alta calidad.

Bernal (2024) expone que estos procesos se rigen por una dinámica no lineal y multicausal, exigiendo una visión de 360 grados sobre las variables pedagógicas y administrativas. Para que la arquitectura gerencial trascienda la inercia burocrática, debe estructurarse en cuatro dimensiones críticas de intervención sistémica:

#### ***Planificación Estratégica y Prospectiva***

Representa el proceso de configuración de escenarios futuros y el diseño de la hoja de ruta estratégica institucional. Senge (2023) sugiere que, en entornos educativos, la planificación debe ser participativa para garantizar la alineación de modelos mentales. Esta dimensión permite la anticipación de nodos críticos (como la deserción o el déficit de recursos), estableciendo prioridades basadas en un diagnóstico fáctico del entorno. Autores como Lück (2024) advierten que, en ausencia de una planificación robusta, la gestión deriva en activismo reactivo, carente de intencionalidad estratégica.

#### ***Ingeniería de la Organización y Coordinación de Activos***

Esta fase comprende la estructuración de responsabilidades y la asignación eficiente de recursos humanos, financieros y tecnológicos. Chiavenato (2020) postula que la organización escolar debe poseer una plasticidad estruc-

tural que le permita adaptarse a la escasez. En contextos de alta restricción, la organización se centra en la optimización de tiempos y redes de apoyo. Para el articulador de la gobernanza escolar, organizar implica sincronizar las competencias del capital humano con los requerimientos técnicos de los nodos pedagógicos, eliminando obstáculos burocráticos que drenan la eficacia del sistema.

### ***Dirección y Liderazgo de Alto Impacto***

La dirección constituye el motor humano del sistema. Leithwood (2024) argumenta que el liderazgo es la variable de mediación con mayor impacto indirecto en el éxito académico. Los procesos de dirección bajo el modelo GETH-EBN exigen un enfoque transformacional, donde el gerente actúa como un catalizador de motivación y resiliencia. En la institución objeto de estudio, la dirección debe poseer la capacidad de mantener la cohesión sistémica frente a las perturbaciones externas, transformando las crisis en procesos de aprendizaje organizacional.

### ***Auditoría, Seguimiento y Retroalimentación Sistémica***

El control se redefine como un mecanismo de monitoreo cualitativo para la toma de decisiones basada en evidencia. Pérez Gómez (2023) asevera que el seguimiento debe orientarse a la mejora continua y no a la fiscalización punitiva. Un sistema que no audita sus propios procesos está condenado a la entropía operativa. Por ello, la evaluación institucional debe integrar la perspectiva de todos los actores del ecosistema,

asegurando la trazabilidad de los objetivos estratégicos.

Desde el enfoque de la teoría general de sistemas, una institución como la Escuela Básica Nacional Juana Soto de Chacín opera como un sistema abierto en constante intercambio de flujos informacionales. Krichesky (2024) señala que la eficacia gerencial se valida únicamente cuando se traduce en mejora escolar, vinculando la capacidad de gestión con los resultados tangibles del aprendizaje. Por su parte, Fullan (2024) enfatiza que la gerencia basada en la coherencia estratégica (alineación entre la visión y la praxis cotidiana) posee la capacidad de revertir estados de colapso y transformar escuelas en crisis en centros de excelencia pedagógica.

En síntesis, los procesos gerenciales educativos operan como la columna vertebral del modelo GETH-EBN. Su ejecución técnica garantiza que el talento humano sea potenciado, que los activos sean optimizados y que la visión institucional se concrete en resultados de alto impacto. No constituyen fines autónomos, sino los dispositivos de ingeniería necesarios para alcanzar la justicia social a través de una educación de excelencia.

## **Metodología**

La presente investigación se asume desde un enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza por el uso de la recolección de datos usando la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Al respecto, Hernán-

dez-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, permitiendo al investigador examinar la realidad desde una perspectiva objetiva mediante el procesamiento de indicadores medibles.

La investigación se tipificó como proyectiva, trascendiendo el nivel descriptivo para consolidarse en el diseño de un modelo de gestión de talento para contextos de alta vulnerabilidad. La propuesta no solo diagnostica la gestión del talento, sino que formula una solución sistémica para la eficacia operativa. Según de Hurtado de Barrera (2020), la investigación proyectiva se orienta hacia la elaboración de un modelo o plan de acción funcional que resuelve necesidades prácticas a través de un diagnóstico fáctico y riguroso.

El diseño fue de campo, no experimental y transeccional. Se define como de campo dado que la recolección de datos se realizó en el entorno operativo real, específicamente en la Escuela Básica Nacional Juana Soto de Chacín. El carácter no experimental responde a que las variables de estudio se observaron en su estado natural, sin manipulación deliberada por parte del investigador, mientras que su naturaleza transeccional se fundamenta en la recolección de información en un corte temporal único (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Estos autores aseveran que este tipo de diseño permite describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, garantizando la fidelidad de los datos obtenidos en su contexto original.

Respecto a la delimitación poblacional, se trabajó bajo la modalidad de muestreo censal, dada la naturaleza finita y accesible de la unidad de estudio. La población censal quedó constituida por 12 participantes (2 directivos y 10 docentes), quienes integran la totalidad del talento humano de la institución. De acuerdo con Arias (2020), el censo garantiza la representatividad absoluta de las variables al incluir a todos los elementos del sistema, eliminando el margen de error estadístico asociado a las técnicas de muestreo probabilístico y asegurando que la propuesta del modelo GETH-EBN sea un reflejo exacto y fiel de las demandas reales de la institución.

La recolección de información se fundamentó en la triangulación de métodos para asegurar la robustez de los hallazgos. Para la técnica de observación directa, se utilizó como instrumento un guion de observación no participante, el cual permitió registrar la praxis gerencial cotidiana en el entorno operativo. Por otra parte, la técnica de la encuesta se instrumentó mediante un cuestionario con escala tipo Likert, compuesto por cinco alternativas de respuesta: Siempre (5), Casi Siempre (4), A veces (3), Casi Nunca (2) y Nunca (1). El instrumento, estructurado con un total de 8 ítems, fue diseñado para auditar dos variables críticas.

La primera variable, denominada *Gestión Estratégica del Talento Humano* (GETH), se operacionalizó a través de la dimensión de Inducción y Alineación, la cual evalúa los procesos de onboarding e integración sistémica me-

dian­te los ítems 1 y 2, así como la di­men­sión de Desarrollo del Talento Hu­mano, que audita la capacita­ción conti­nua y el recono­ci­miento del capi­tal in­tel­lec­tual a través de los ítems 3 y 4. La se­gun­da variable, denominada *Con­fi­gu­ra­ción Sis­témica de los Pro­ce­sos Ge­ren­ciales Edu­ca­tivos*, se estruc­turó bajo la di­men­sión de Planifi­ca­ción y Gober­

nanza, enfocada en el diseño de escenarios prospectivos y la visión compartida mediante los ítems 5 y 6, y la dimensión de Liderazgo y Control, evaluada mediante el ejercicio del liderazgo transformacional y la efectividad de los mecanismos de control institucional a través de los ítems 7 y 8, tal como se aprecia en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Operacionalización de las Variables*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Gestión Estratégica del Talento Humano	Inducción y Alineación	Procesos de inducción (Onboarding).	1
		Integración sistémica	2
	Desarrollo del Talento Humano	Capacitación continua.	3
		Reconocimiento del capital intelectual.	4
Procesos Gerenciales Educativos	Planificación y Gobernanza	Escenarios prospectivos.	5
		Visión compartida.	6
	Liderazgo y Control	Liderazgo transformacional.	7
		Mecanismos de control institucional.	8

*Nota.* La autora (2026)

La validez de contenido del instrumento fue garantizada mediante el juicio de tres expertos en gerencia y metodología, quienes verificaron la coherencia técnica y la pertinencia de las preguntas. Por su parte, la confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,80; resultado que, según la escala de consistencia interna, indica un nivel alto

y fiable, validando que el instrumento es capaz de producir mediciones estables y precisas para la posterior configuración del modelo GETH-EBN.

El procesamiento de la información se ejecutó mediante la estadística descriptiva, organizando los hallazgos en tablas de frecuencias absolutas y relativas por variables. Este análisis permitió cuantificar la percepción de los su-

jetos sobre la gestión institucional. El tratamiento de los datos, permitió interpretar los resultados a la luz de las teorías de sistemas y gestión estratégica. Este análisis constituye el fundamento empírico para la configuración del modelo de intervención gerencial, cerrando así el ciclo de la investigación proyectiva.

## Resultados y Discusión

Los hallazgos derivados de la auditoría

diagnóstica aplicada a la muestra censal revelan un escenario de descapitalización intelectual y una ausencia casi total de procesos estratégicos en la Escuela Básica Nacional (EBN) Juana Soto de Chacín. La Tabla 2 (expresada en frecuencias, F y porcentajes, %) evidencia una tendencia de respuesta críticamente negativa, donde la categoría nunca promedia más del 80% en todos los indicadores evaluados.

**Tabla 2**

*Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH)*

Ítems / Indicadores	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. ¿Se ejecutan protocolos de Onboarding y acoplamiento estratégico para el personal?	0	0	0	0	0	0	1	8.33	10	91.67	12	100
2. ¿Existen flujos de capacitación orientados a la optimización del capital intelectual?	0	0	0	0	0	0	3	25	9	75	12	100
3. ¿La institución dispone de un sistema de incentivos y reconocimiento al desempeño?	0	0	0	0	0	0	1	8.33	11	91.67	12	100
4. ¿Se aplican auditorías de desempeño con enfoque de retroalimentación sistémica?	0	0	0	0	1	8.33	1	8.33	10	83.33	12	100

*Nota.* La autora (2026), basado en instrumentos aplicados en la EBN. Juana Soto de Chacín.

En cuanto a los protocolos de Onboarding y acoplamiento estratégico, los datos son contundentes, el 91.67% (11 sujetos) manifiesta que estos procesos nunca se ejecutan. Esta cifra evidencia que la institución opera bajo una lógica de incorporación mecánica, donde el docente es insertado en el sistema sin una alineación previa con la filosofía de gestión o la estructura operativa.

Respecto a los flujos de capacitación continua para la optimización del capital intelectual, el 75% de los encuestados afirma su inexistencia absoluta, mientras que el 25% restante se ubica en casi nunca. No se detectó ninguna percepción positiva, lo que confirma que la organización se encuentra en un estado de estancamiento técnico y pedagógico.

El escenario se agudiza en cuanto a los sistemas de incentivos y reconocimiento, donde el 91.67% de la población indica que nunca se perciben estímulos al desempeño. Con respecto a la evaluación de desempeño con enfoque de retroalimentación sistémica el ítem 4 revela que es inexistente para el 83.33% de los sujetos, perdiéndose la oportunidad de utilizar la auditoría como una herramienta de crecimiento profesional.

La evidencia recolectada demuestra una brecha crítica entre la praxis de la institución y los estándares de la gerencia moderna. La ausencia casi absoluta de procesos de Onboarding (91.67% de negatividad) contradice los postulados de Alles (2017), quien sostiene que la inducción estratégica es el mecanismo vital para mitigar la entropía inicial del nuevo talento. En la EBN Juana Soto de

Chacín, la falta de este acoplamiento genera una desarticulación cultural que debilita el sentido de pertenencia desde el ingreso.

Asimismo, el déficit en capacitación continua (100% de tendencia negativa) choca frontalmente con las directrices de la UNESCO (2024). Mientras el organismo internacional promueve la actualización docente como un flujo ininterrumpido para evitar la obsolescencia, los resultados muestran una organización que ha descuidado la gestión de sus activos intangibles, comprometiéndose la calidad del servicio educativo.

Desde la perspectiva de la teoría de sistemas, la inexistencia de incentivos (91.67% Nunca) y de retroalimentación (83.33% Nunca) genera lo que Chiavenato (2020) define como un sistema cerrado con tendencia a la entropía negativa. Al no haber flujos de energía (motivación) ni de información (evaluación formativa), el sistema humano de la escuela se encamina hacia el agotamiento profesional. Esta realidad valida la urgencia de transitar hacia el modelo GETH-EBN, el cual propone una reingeniería total de estos nodos para transformar el capital humano en un socio estratégico de la gestión.

La Tabla 3 expone la fragilidad estructural de la infraestructura de gestión en la EBN Juana Soto de Chacín. Los resultados obtenidos, muestran una tendencia de respuesta que oscila entre el 75% y el 91.67% en la categoría nunca, lo que traduce una gestión carente de visión prospectiva y rigor técnico.

En cuanto a la planificación participativa y prospectiva, el 75% (9 sujetos) afirma que este proceso nunca se realiza bajo parámetros estratégicos. Es-

to sugiere que la institución se limita a una gestión del día a día, omitiendo la configuración de escenarios futuros que permitan mitigar crisis.

**Tabla 3**

*Configuración Sistémica de los Procesos Gerenciales Educativos*

Ítems / Indicadores	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5. ¿La planificación institucional integra un diseño participativo enfocado en la prospectiva estratégica?	0	0	0	0	1	8.33	2	16.67	9	75	12	100
6. ¿La organización de flujos de trabajo garantiza una plasticidad estructural basada en competencias?	0	0	0	0	0	0	1	8.33	11	91.67	12	100
7. ¿El líder de gestión sistémica ejerce un liderazgo transformador que catalice la resiliencia del equipo?	0	0	0	0	1	8.33	2	16.67	9	75	12	100
8. ¿Se ejecutan procesos de monitoreo y retroalimentación cualitativa sobre los vectores operativos?	0	0	0	0	1	8.33	2	16.67	9	75	12	100

*Nota.* La autora (2026), basado en la auditoría de procesos realizada en la EBN Juana Soto de Chacín.

La situación alcanza su punto más crítico en relación a la plasticidad estructural basada en competencias. El 91.67% (11 sujetos) indica que nunca se garantiza una organización de flujos de trabajo que aproveche el talento específico del personal. Este dato es revelador, la escuela opera bajo una rigidez burocrática donde el capital humano es subutilizado, generando una sobrecarga ineficiente de tareas.

Respecto al Ítem 7 (Liderazgo transformador) y al Ítem 8 (Mecanismos de control institucional), ambos presentan un 75% de negatividad absoluta. La ausencia de un liderazgo que catalice la resiliencia y de mecanismos de retroalimentación cualitativa confirma que la gerencia es percibida como una figura meramente administrativa y no como un eje articulador de soluciones.

La configuración sistémica de la institución se encuentra en un estado de entropía operativa. La carencia de planificación prospectiva (75% nunca) choca con los postulados de Senge (2023), quien asevera que las organizaciones inteligentes requieren una visión compartida para sobrevivir al cambio. En la EBN Juana Soto de Chacín, la ausencia de este cerebro estratégico condena a la organización al activismo reactivo descrito por Lück (2024).

Asimismo, la nula plasticidad estructural (91.67% Nunca) contradice a Chiavenato (2020) y Alles (2017), para quienes la eficiencia organizacional depende de la sincronía entre el perfil del cargo y las competencias del individuo. La institución ignora su propia riqueza

intelectual, operando mediante una asignación mecánica de funciones que drena la energía del sistema docente.

La debilidad en el liderazgo y el monitoreo (75% de ausencia) confronta la tesis de Leithwood (2024) y Pérez (2023). Si el liderazgo es el segundo factor de mayor impacto en el éxito escolar y el monitoreo es el garante del ajuste sistémico, la carencia de ambos explica el estancamiento institucional. En conclusión, la desarticulación funcional detectada en esta tabla constituye la justificación técnica definitiva para la implementación del Modelo GETH-EBN, diseñado precisamente para restaurar estos vectores operativos y dotar a la escuela de una gobernanza de alto impacto.

### **Modelo GETH-EBN: Constructo Estratégico para la Transformación Institucional**

Con base en la sistematización de los hallazgos y la interpretación de las brechas detectadas, se detalla visualmente en la Figura 1 el modelo de gestión estratégica para la Escuela Básica Nacional Juana Soto de Chacín. Este modelo, denominado GETH-EBN, se fundamenta en la integración sistémica de activos intelectuales y nodos operativos, donde la gestión del talento humano deja de ser una función periférica para convertirse en la columna vertebral que sostiene la planificación, la organización, el liderazgo y el control institucional. En este sentido, se concibe la gestión del talento como el factor determinante para la viabilidad de la función directiva, asumiendo una filosofía basada en el dinamismo de los siguientes nodos:

El primer nodo, *Gobernanza*, implementa procesos de onboarding estratégico que garantizan la sincronía del personal con la cultura organizacional. Esta visión se alinea con la tesis de Alles (2017), quien plantea que la integración inicial no es un acto administrativo, sino una fase crítica de acoplamiento conductual que previene la entropía y la desvinculación prematura del capital humano.

Posteriormente, el nodo *Plasticidad* establece flujos de capacitación permanente orientados a optimizar el capital intelectual frente a la obsolescencia técnica. Este componente operacionaliza el paradigma del aprendizaje organizacional de Senge (2023), transformando a la escuela en una comunidad que aprende, capaz de renovar sus estructuras de conocimiento para dar respuesta a las demandas de la UNESCO (2024) sobre la calidad educativa global.

Asimismo, la propuesta integra el nodo *Optimización*, el cual promueve una plasticidad estructural que permite asignar tareas basadas en el perfil real y el potencial del docente. Esta perspectiva rompe con el organigrama rígido tradicional y se sustenta en los postulados de Chiavenato (2020), quien afirma

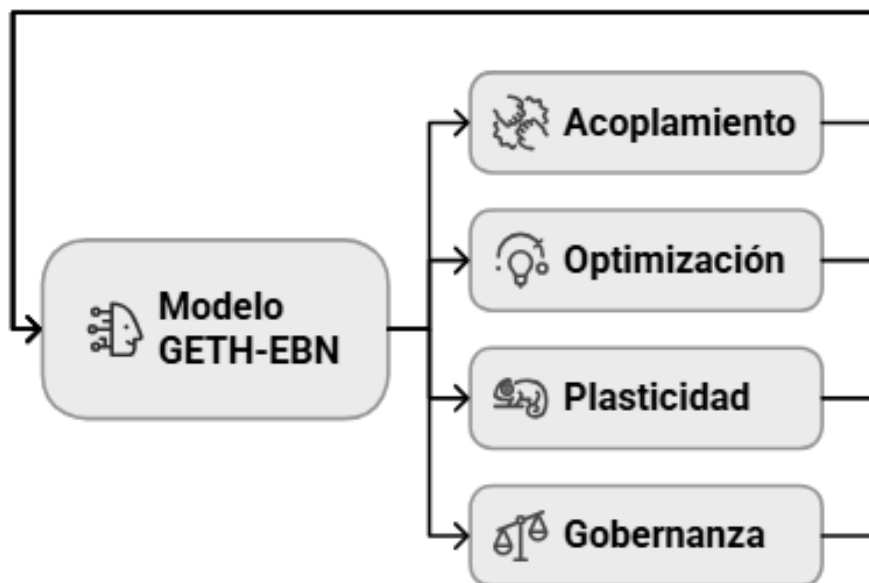
que las instituciones resilientes deben ser elásticas, colocando a la persona correcta en el puesto operativo correcto para maximizar la eficiencia sistémica.

El nodo *Acoplamiento*, propone sistemas de seguimiento cualitativo que transforman el control en una herramienta de retroalimentación y reconocimiento. Bajo la mirada de Pérez (2023), este tipo de monitoreo prospectivo permite realizar ajustes en tiempo real sobre los vectores de desempeño, asegurando que la evaluación pierda su sesgo punitivo y se convierta en el motor de la mejora continua.

Es indispensable señalar que, para ejercer el modelo GETH-EBN (Figura 1), se requiere de un liderazgo con visión flexible y prospectiva. Como advierte Leith-wood (2024), el directivo moderno debe actuar como un gestor de significados, capaz de movilizar el talento hacia metas de excelencia. En conclusión, este modelo no es una estructura estática, sino un proceso cíclico y orgánico que permite a la institución evolucionar desde una administración reactiva hacia una organización inteligente, preparada para los desafíos de la educación del siglo XXI.

**Figura 1**

*El Modelo GETH-EBN*



*Nota:* La autora (2026).

## Conclusiones

La investigación realizada en la EBN Juana Soto de Chacín evidencia que la institución atraviesa un estado de entropía organizacional, caracterizado por una desconexión profunda entre las capacidades del talento humano y los procesos gerenciales. Al contrastar los objetivos planteados con la realidad, se derivan las siguientes conclusiones:

Se confirma una fractura en la integración del capital humano, evidenciada en la ausencia casi absoluta de pro-

tolos de onboarding y acoplamiento estratégico. Esta carencia condena al personal de nuevo ingreso a una inserción mecánica que debilita la cultura organizacional y acelera la desvinculación emocional, sobre la importancia crítica de la inducción sociotécnica.

El déficit total en flujos de capacitación, evidencia una obsolescencia y descapitalización intelectual, revelando que la institución ha descuidado la gestión de sus activos intangibles. La falta de una comunidad que aprende compromete la calidad educativa, transformando la praxis docente en una rutina

reactiva frente a los desafíos del siglo XXI.

La configuración sistémica de la escuela carece de prospectiva y plasticidad. Esto se traduce en inoperatividad de los procesos gerenciales, marcada por rigidez administrativa que impide que el talento humano sea asignado por competencias, generando una sobrecarga ineficiente. El liderazgo, es percibido como meramente no asumiendo su rol de gestor de significados y catalizador de resiliencia.

Los resultados constituyen la justificación técnica para la validación e implementación del modelo GETH-EBN como solución sistémica: no es solo un diseño teórico, sino una herramienta de ingeniería social necesaria para restaurar los procesos operativos de la institución, moviéndola desde una gerencia de supervivencia hacia una organización inteligente y resiliente.

Atendiendo a la urgencia de transformación detectada, se proponen las siguientes líneas de acción estratégica para la alta dirección y la comunidad educativa:

*Institucionalizar el protocolo de acoplamiento.* Implementar formalmente el nodo de gobernanza y onboarding, asegurando que cada nuevo integrante reciba una inducción que trascienda lo administrativo y se enfoque en la alineación con la visión estratégica de la escuela.

*Activar nodos de formación situada, diseñar un plan de capacitación basado en el aprovechamiento del talento interno.* Se recomienda crear co-

munidades de práctica donde los docentes compartan sus saberes tácitos, mitigando la erosión del capital intelectual sin depender de presupuestos externos.

*Transitar hacia una estructura elástica. Reconfigurar la organización de tareas bajo el principio de plasticidad estructural.* El directivo debe realizar un mapeo de competencias para asignar responsabilidades basadas en el potencial real del docente, optimizando los flujos de trabajo y reduciendo el Burnout.

*Redefinir el monitoreo como retroalimentación. Sustituir la supervisión tradicional por sistemas de seguimiento cualitativo.* Es imperativo que el control se convierta en una oportunidad de reconocimiento y ajuste prospectivo, utilizando la auditoría de procesos para celebrar los logros y corregir las desviaciones en tiempo real.

*Escalabilidad de la propuesta.* Se sugiere utilizar el modelo GETH-EBN como un estándar de gestión para otras instituciones del circuito escolar que operen bajo condiciones de vulnerabilidad, promoviendo una red de gerencia estratégica interinstitucional.

## Referencias

- Alles, M. (2017). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.
- Arias, F. (2020). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.

- Bernal, J. (2024). *Gerencia Educativa: Teoría y Práctica en contextos de cambio*. Ediciones Pirámide.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (11<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Dolan, S., Martínez, P., & Díez, F. (2024). La gestión de personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Capital Humano: Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, (399), 12-25.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9652204>
- Fullan, M. (2024). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact* [El director: tres claves para maximizar el impacto]. San Francisco. Jossey-Bass.
- Gairín, J. (2021). *La gestión del conocimiento en las instituciones educativas*. Editorial Graó.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hurtado de Barrera, J. (2020). *Metodología de la Investigación Holística*. Bogotá. Editorial Quirón.
- Krichesky, G. (2024). *Mejora Escolar y Justicia Social*. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Leithwood, K. (2024). *The Role of School Leadership in Talent Development* [El papel del liderazgo escolar en el desarrollo del talento]. *Journal of Educational Administration*. 62(1), 45-62.
- Louffat, E. (2022). *Administración del Talento Humano: Un enfoque sistémico*. Esan Ediciones.
- Lück, H. (2024). *Gestão Democrática da Escola e Articulação da Gestão com o Ensino* [Gestión democrática de la escuela y articulación de la gestión con la enseñanza]. Editora Vozes.
- Muñoz, D. (2023). *Retos de la gerencia educativa en entornos de incertidumbre*. Publicaciones Universitarias.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2021). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press.
- Pérez Gómez, A. (2023). *La cultura escolar en la sociedad digital*. Morata.
- Senge, P. (2023). *La quinta disciplina en escuelas*. Doubleday.
- Stein, M., & Christiansen, L. (2022). *Successful Onboarding: Strategies for unlocking employee potential* [Onboarding exitoso: Estrategias para desbloquear el potencial del empleado]. McGraw-Hill.
- Ullrich, D. (2024). *Human Resource Champion in Public Education* [Líder de recursos humanos en la

educación pública]. *Educational Leadership Review*, 25(2), 101-118.

UNESCO (26 de febrero de 2024). Global report on teachers: addressing teacher shortages and transforming the profession [Informe mundial sobre el profesorado:

cómo abordar la escasez de docentes y transformar la profesión]. UNESCO.

<https://www.unesco.org/en/articles/global-report-teachers-addressing-teacher-shortages-and-transforming-profession>

### **Declaración sobre Conflicto de Intereses**

*La autora declara no tener conflictos de intereses relacionados con la elaboración del presente trabajo.*

### **Contribución de los Autores**

**Luz Marina Alexander Vázquez:** *Elaboración total (100%).*