

REVISTA DIGITAL

VOLUMEN 1, NÚMERO 1, AÑO 2025

# NOVA PRAXIS

Revista académica multidisciplinaria para la innovación y el pensamiento científico.

## Saberes que transforman

Estrategias desde la  
Educación, el  
Derecho y la  
Empresa



JULIO - SEPTIEMBRE

## Director

**PhD. Adalia Lisett Rojas Valladares,** Asociación para la Innovación y el Desarrollo de la Educación Continua (ASINDEC)

## Editor

**PhD. Alexis Pire Rojas,** Asociación para la Innovación y el Desarrollo de la Educación Continua (ASINDEC).

## Consejo Editorial

**PhD. Ibisami Rodríguez Pairol,** Universidad de Guadalajara.

**PhD. Pedro R. Dabin,** Universidad Nacional de Rosario.

**PhD. Yexenia Martí Chávez,** Universidad de Cienfuegos.

**PhD. Giovanna Núñez,** Universidad Tecnológica Indoamérica.

**PhD. Yideira Domínguez Urdanivia,** Universidad Metropolitana del Ecuador.

**PhD. Raisa Emilia Bernal Cerza,** Instituto Tecnológico Superior Rumiñahui.

**Dr. C. Maritza Librada Cáceres-Mesa,** Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

**PhD. Yisel Muñoz Alfonso,** Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

**PhD. Jorge Luis León González,** Sophia Edition. Estados Unidos.

**PhD. Laura Roque Valero,** Universidad de Guadalajara. México.

**PhD. Alicia Elizundia Ramírez,** Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

**PhD. Katia Sánchez González,** Universidad de Cienfuegos.

**PhD(c). Anabel Yanes Rojas,** Universidad Tecnológica Equinoccial.

**PhD(c). José Diego Zurita Tapia,** Universidad de Bergen.

**PhD(c). Orisvel Vega Hernández,** Universidad de Especialidades Turísticas.

**PhD. María del Carmen Chávez,** Universidad Metropolitana del Ecuador.

**PhD(c). Jonathan José Contreras Escalona,** Asociación para la Innovación y el Desarrollo de la Educación Continua (ASINDEC).

**PhD(c). Melissa Cordero Novo,** Universidad de Guadalajara.

**Mg. Lianet Fleites Claro,** Morehouse College.

**PhD. Linnnet Molina Rodríguez,** Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba.

**Mg. Edwin Javier Contreras Escalona,** Universidad San Francisco de Quito.

**PhD(c). Yanet Rojas Rodríguez,** Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos.

## Diseño y soporte informático

**PhD. Alexis Pire Rojas,** Asociación para la Innovación y el Desarrollo de la Educación Continua (ASINDEC)

**Ing. Alcides Sainz Riverón,** Consultor independiente.

**PhD(c). Jonathan José Contreras Escalona,** Asociación para la Innovación y el Desarrollo de la Educación Continua (ASINDEC).

<b>Marketing sensorial y su repercusión en las estrategias de mercadeo de los servicios funerarios de la empresa Jardines de Quevedo</b> .....	1
<i>Sensory marketing and its impact on the marketing strategies of Jardines de Quevedo's funeral services</i> .....	1
<b>Autoavaliação da qualidade no Ensino Superior em Malanje, Angola</b> .....	15
<i>Autoevaluación de la calidad en la Educación Superior en Malanje, Angola</i> .....	15
<i>Auto-assessing of quality in Higher Education in Malanje, Angola</i> ....	15
<b>Eficacia de un plan de intervención con enfoque psicoeducativo para el manejo de las emociones en un adolescente de 15 años de una unidad educativa.</b> .....	30
<i>Effectiveness of a psychoeducational intervention plan for managing emotions in a 15-year-old adolescent in an educational unit.</i> .....	30
<b>El régimen de visitas: principales obstáculos para su cumplimiento e incidencia en los derechos de los niños, niñas y adolescentes.</b> .....	49
<i>Visitation regime: main obstacles to its enforcement and impact on the rights of children and adolescents</i> .....	49
<b>Análisis de la satisfacción laboral en colaboradores pertenecientes a una empresa pública de Quito, a partir de dimensiones relacionadas con el endomarketing</b> .....	70
<i>Analysis of job satisfaction among employees of a public company in Quito based on dimensions related to endomarketing</i> .....	70

## EDITORIAL

### Para los autores y lectores:

Mediante esta carta editorial queremos presentar el primer número de la revista Nova Praxis, como una iniciativa de la Asociación para la Innovación y el Desarrollo de la Educación Continua (ASINDEC). Para iniciar este recorrido científico desde una óptica ética y fieles a las políticas de Ciencia Abierta, ponemos a disposición de la comunidad científica los cinco primeros artículos de esta revista multidisciplinaria.

Este primer número de Nova Praxis se centra en saberes que transforman con estrategias desde la educación, el derecho y la empresa. En ese sentido, se presenta una tesis sobre el marketing sensorial y las incidencias que tiene en una empresa de servicios funerarios. Además, desde Angola, nos llega un estudio, escrito en portugués y que trata el tema de la calidad en la educación superior de ese país. Desde el propio ámbito educativo, también se incluye un estudio de caso con enfoque psicoeducativo y una propuesta de intervención a partir de las problemáticas y particularidades del estudiante estudiado. Desde el derecho, se analiza el régimen de visitas y los principales obstáculos para su cumplimiento e incidencia en los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Finalmente, desde la perspectiva de los recursos humanos, se presenta un estudio sobre satisfacción laboral, aplicando instrumentos que incluyen dimensiones del endomarketing o marketing interno en una empresa pública en Quito, Ecuador.

La innovación y el desarrollo institucional como parte de la investigación son aspectos que sobresalen en este número, con aportes teóricos y prácticos que tributan beneficios a cada una de las unidades de análisis en los artículos incluidos. Además, se trabaja desde la ética y el correcto mapeo metodológico para alcanzar resultados que tributen al cumplimiento de los objetivos de cada artículo. Gracias a la política de Ciencia Abierta, todos los investigadores del mundo pueden acceder a estos materiales y citarlos en sus respectivos trabajos, como una práctica de proliferación de la producción científica en el planeta y, específicamente, en América Latina.

## Marketing sensorial y su repercusión en las estrategias de mercadeo de los servicios funerarios de la empresa Jardines de Quevedo

*Sensory marketing and its impact on the marketing strategies of Jardines de Quevedo's funeral services*

Karin Jhasnara Carbo Olmedo<sup>1</sup>

**E-mail:** karin.carbo2016@uteq.edu.ec

**ORCID:** 0009-0000-3384-5227

Emma Yolanda Mendoza Vargas<sup>1</sup>

**E-mail:** emendoza@uteq.edu.ec

**ORCID:** 0000-0002-0220-4328

<sup>1</sup> Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Ecuador.

Forma de citación en APA, séptima edición.

Carbo, K. J., Mendoza, E. Y., (2025). Marketing sensorial y su repercusión en las estrategias de mercadeo de los servicios funerarios de la empresa Jardines de Quevedo. *Revista Nova Praxis*, 1(1), 1-14.

**Fecha de presentación:** 12/04/2025

**Fecha de aceptación:** 21/05/2025

**Fecha de publicación:** 01/07/2025

### RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar la aplicación del marketing sensorial y su impacto en las estrategias de mercadeo de los servicios funerarios de la empresa Jardines de Quevedo, durante el año 2024. Se busca identificar las estrategias sensoriales aplicables, diagnosticar su uso actual y examinar la percepción de los clientes respecto a la experiencia sensorial ofrecida. La metodología empleada fue de tipo campo, con un enfoque cuali-cuantitativo. Se aplicaron los métodos inductivo, deductivo, descriptivo y explicativo, mediante encuestas y entrevistas. De acuerdo con los resultados encontrados, Jardines de Quevedo ha implementado prácticas empíricas de marketing sensorial que generan una experiencia emocional positiva para los usuarios, como el uso de aromas, música suave e iluminación cálida, aunque la falta de estrategia formal y conocimiento técnico limita su optimización. La percepción de los clientes es positiva, destacando la efectividad de los estímulos visuales, auditivos y olfativos para generar un ambiente sereno y empático, mientras que los estímulos táctiles y gustativos son áreas de mejora. Se sugiere que el marketing sensorial, bien estructurado, puede enriquecer significativamente la experiencia de los usuarios. Se concluye que el marketing sensorial representa una herramienta estratégica para fortalecer la imagen institucional y mejorar la experiencia del cliente en servicios funerarios.

### Palabras clave:

marketing sensorial, experiencia del cliente, servicios funerarios, percepción sensorial, estrategias de mercadeo.

### ABSTRACT

This study aims to analyze the application of sensory marketing and its impact on the marketing strategies of the funeral services provided by Jardines de Quevedo during the year 2024. The objective is to identify applicable sensory strategies, diagnose their current use, and examine customer perceptions regarding the sensory experience offered. The methodology used was field-based, with a qualitative-quantitative approach. Inductive, deductive, descriptive, and explanatory methods were applied through surveys and interviews. According to the results, Jardines de Quevedo has implemented empirical sensory marketing practices that generate a positive emotional experience for users, such as the use of aromas, soft music, and warm lighting. However, the lack of a formal strategy and technical knowledge limits their optimization. Customer perception is positive, highlighting the effectiveness of visual, auditory, and olfactory stimuli in creating a serene and empathetic environment, while tactile and gustatory stimuli are identified as areas for improvement. It is suggested that well-structured sensory marketing can significantly enhance the user experience. It is concluded that sensory marketing represents a strategic tool to strengthen institutional image and improve customer experience in funeral services.

### Keywords:

sensory marketing, customer experience, funeral services, sensory perception, marketing strategies.

## INTRODUCCIÓN

El marketing sensorial busca generar experiencias significativas en los consumidores a través de la estimulación de los sentidos, con el fin de evocar emociones y establecer vínculos emocionales entre el cliente y la marca (Quispe, 2025). Este enfoque resulta particularmente valioso en sectores de alto contenido emocional, como el funerario, donde la percepción del entorno puede influir profundamente en la experiencia del usuario.

En este contexto, los servicios funerarios de la empresa Jardines de Quevedo enfrentan el desafío de implementar de forma estructurada y eficaz estrategias de marketing sensorial que permitan diferenciar su propuesta de valor. Aunque se han incorporado algunos elementos sensoriales de forma intuitiva, la organización carece de herramientas sistemáticas para medir el impacto de estas estrategias en la percepción del cliente y en su fidelización.

Esta empresa proporciona servicios de cremación con tecnología de última generación, asegurando un proceso respetuoso con el medio ambiente. Asimismo, dispone de cuatro salas de velación diseñadas para proporcionar un ambiente confortable, sobrio y acogedor a las familias en duelo. Además, cuenta con diversas propiedades funerarias, como lotes familiares, mausoleos, bóvedas y osarios, que garantizan opciones adecuadas para el descanso final de sus seres queridos.

En este contexto, el marketing sensorial se presenta como una herramienta clave para mejorar la experiencia del cliente, apelando a los sentidos y generando una conexión emocional con los servicios ofrecidos (Ramírez, 2024). Sin embargo, hasta el momento no se ha realizado un estudio detallado sobre cómo el marketing sensorial incide en las estrategias de mercado de Jardines de Quevedo.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC) (2025), el número de defunciones anuales ha aumentado en los últimos años, generando una mayor necesidad de servicios exequiales bien estructurados. Jardines de Quevedo ha sabido responder a este entorno con una estructura organizacional bien definida, que permite una gestión eficiente de las operaciones.

Desde la óptica nacional, este problema se presenta en el contexto de la industria funeraria ecuatoriana, caracterizada por la predominancia de estrategias de marketing tradicional. La sensibilidad emocional y cultural inherente a estos servicios ha limitado la adopción de enfoques de marketing sensorial por parte de las empresas del sector. Por ello, implementar estrategias innovadoras se convierte en un desafío que requiere preservar la solemnidad y el respeto que los clientes esperan.

El problema persiste porque la industria funeraria en Ecuador se encuentra en un punto de transformación, donde las empresas buscan diferenciarse mediante servicios personalizados y experiencias memorables. La literatura en marketing sensorial Kotler (2017) & Krishna (2012), señalan que las experiencias multisensoriales pueden influir en la percepción y decisión de los clientes en sectores tradicionalmente conservadores. Sin embargo, en el ámbito funerario, no se ha desarrollado un marco teórico específico que indique cómo aplicar estas estrategias sin comprometer la solemnidad del servicio.

Con respecto a las concepciones teóricas que referidas al tema, según Lindstrom (2010), el marketing sensorial se refiere a la aplicación de estímulos sensoriales para influir en la percepción y comportamiento de los consumidores. Estos estímulos pueden ser visuales, auditivos, olfativos, táctiles y gustativos. Se trata de "lograr un compromiso emocional con el consumidor para que recuerde la marca, y para permanecer en la memoria debe tocar la fibra y sentimientos; crear una historia con la cual pueda identificarse y comprometerse el cliente ya no elige un producto o servicio solo por la relación coste-beneficio, sino por la vivencia que ofrece dicho producto y servicio, o por la percepción que pueda tener de este.

Esto guarda una relación importante con la percepción del cliente, cuya comprensión, de acuerdo con Kotler & Keller (2016), es fundamental para desarrollar estrategias centradas en sus necesidades reales. En contextos altamente emocionales como los servicios funerarios, la percepción está

especialmente influida por la sensibilidad del ambiente, el trato humano y los detalles simbólicos que acompañan la experiencia.

En este sentido, los servicios funerarios son, por naturaleza, experiencias cargadas de simbolismo y emociones profundas. Lovelock & Wirtz (2011), explican que este tipo de servicio implica la gestión de un momento doloroso, donde la sensibilidad, el respeto y el ambiente juegan un papel clave en la percepción del cliente. En este contexto, el marketing sensorial puede ayudar a mitigar el impacto emocional, generar serenidad y ofrecer un espacio digno para el duelo.

Estas modalidades de marketing se han incluido en las descripciones conceptuales del Neuromarketing, la cual es considerada como una disciplina que combina la neurociencia con el marketing para comprender cómo los estímulos afectan las decisiones de compra de los consumidores. Esta disciplina se fundamenta en la teoría triuno del cerebro propuesta por Paul D. MacLean, que segmenta el cerebro en tres secciones: el reptiliano (instintivo), el límbico (emocional) y el neocórtex (racional). Cada una de estas estructuras cerebrales desempeña un papel crucial en el proceso de toma de decisiones del consumidor (Gousse, 2022).

Una vez definidos los principales conceptos y razones para el desarrollo de este estudio es importante destacar que el estudio se justifica en su relevancia académica y práctica, ya que permitirá generar conocimiento sobre la aplicación del marketing sensorial en el sector funerario, un área poco explorada hasta el momento. Desde el ámbito empresarial, los resultados de la investigación ayudarán a Jardines de Quevedo a optimizar sus estrategias de mercadeo, fortaleciendo su diferenciación en el mercado y mejorando la calidad del servicio. De esta manera, el objetivo central de la investigación es analizar la aplicación del marketing sensorial y su impacto en las estrategias de mercadeo de los servicios funerarios de la empresa Jardines de Quevedo, año 2024.

## **METODOLOGÍA**

El proyecto de investigación tuvo un carácter científico con un enfoque social, cuya metodología respondió a elementos cualitativos y cuantitativos relacionados con la evaluación del impacto del marketing sensorial en los servicios funerarios. La población objeto de estudio en esta investigación está conformada por los clientes y colaboradores de la empresa Jardines de Quevedo, ubicada en el cantón Quevedo. Según datos proporcionados por la empresa, hasta el cierre de 2024 tienen un registro de 2.446 clientes. Para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

A partir de la aplicación de la fórmula el resulta sobrevino en que la cantidad de clientes que participan en el estudio es 332. Por su parte, se trabaja con cuatro colaboradores.

Se realizaron cuestionarios estructurados exclusivamente a los clientes de Jardines de Quevedo, para recopilar datos cuantitativos sobre la satisfacción y percepción del marketing sensorial. En tanto, a los colaboradores se les aplicó una entrevista semiestructurada para diagnosticar el uso actual de estrategias de marketing sensorial en la empresa. Con el fin de asegurar la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados para la recolección de datos, se llevó a cabo un análisis de consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Los valores obtenidos superaron el 0,85, lo que indica un nivel de confiabilidad interna considerado "muy bueno". Este procedimiento contribuyó a reforzar la calidad de la información recopilada y a sustentar la solidez de los resultados obtenidos en la investigación.

## **RESULTADOS**

Se aplicaron cuatro entrevistas a colaboradores administrativos de la empresa Jardines de Quevedo, con el objetivo de diagnosticar el uso actual de estrategias de marketing sensorial y el cuestionario a los clientes seleccionados, el cual se aplicó en formato digital mediante un formulario de Google Forms

### **Resultados de las entrevistas**

Una vez aplicada y analizadas las entrevistas a los colaboradores fue posible comprender que, aunque la empresa tiene una clara intención de brindar un servicio empático y respetuoso con el dolor de los usuarios, no existe una comprensión técnica ni una estrategia definida en torno al marketing sensorial.

En cuanto a la aplicación actual del marketing sensorial, si bien no existe una estrategia formalmente estructurada, todos los entrevistados coinciden en que se aplican prácticas sensoriales de forma intuitiva, tales como:

- Aromas (lavanda, eucalipto),
- Música suave o instrumental,
- Iluminación cálida o tenue,
- Uso de colores neutros,
- Flores frescas y decoración sobria.

Estas prácticas, aunque empíricas, responden a una intención consciente de crear un entorno emocionalmente acogedor y respetuoso, lo cual es coherente con la naturaleza del servicio funerario.

En lo que se refiere al impacto en la experiencia del cliente, todos los entrevistados coinciden en que el ambiente sensorial tiene un impacto directo en el estado emocional de los clientes, quienes se sienten en paz, en calma, expresan gratitud o relacionan el entorno con serenidad o espiritualidad. Esto demuestra que el marketing sensorial ya está generando una experiencia emocional diferenciadora para los usuarios, incluso sin una estrategia deliberada. Esta percepción positiva es un activo intangible muy valioso para la marca.

En este contexto; los sentidos más estimulados son los sentidos más estimulados son la vista, en relación con la limpieza, orden, colores sobrios, decoración sencilla; el olfato, relacionado con los aromas relajantes y el oído relacionados con música ambiental suave. Lo cual evidencia que existe un enfoque fuerte en la armonía visual y olfativa, lo que es coherente con el contexto funerario. Sin embargo, el sentido del tacto (texturas, mobiliario) y el gusto no son mencionados, lo que podría representar una oportunidad de mejora sutil.

Sobre el tema de la percepción frente a la competencia; los entrevistados perciben que Jardines de Quevedo ofrece un entorno más cálido, acogedor y diferenciado en comparación con otras funerarias, donde el ambiente se percibe como más “frío” o impersonal. Esta percepción genera ventaja competitiva, aunque aún no se ha capitalizado formalmente en términos de marketing o posicionamiento.

Pese a esto, se han encontrado limitaciones y desafíos. el principal obstáculo identificado por todos los entrevistados es la falta de formación específica en marketing sensorial. Lo que aplican actualmente es más fruto de la experiencia, empatía o intuición que de un conocimiento técnico. Esto refleja que la ausencia de capacitación limita la posibilidad de diseñar ambientes sensoriales estratégicos y medibles. No obstante, existe una actitud abierta y una alta disposición a aprender, lo que representa una gran oportunidad de crecimiento.

Frente a esta realidad; todos los colaboradores mencionan la necesidad de recibir talleres, capacitaciones prácticas, teoría aplicada y casos de éxito sobre marketing sensorial, con el fin de comprender mejor la conexión entre sentidos y emociones, innovar con mayor seguridad y formalizar lo que hoy hacen de forma intuitiva. Tal como se puede ver; existe un potencial claro para diseñar una estrategia de marketing sensorial estructurada, apoyada en formación técnica, metodologías participativas y la formalización de buenas prácticas ya existentes.

Esto significa que, la situación actual evidencia que Jardines de Quevedo ya implementa, de forma intuitiva y empírica, varias prácticas de marketing sensorial que generan una experiencia emocional

positiva en los usuarios. Sin embargo, la ausencia de conocimientos técnicos y de una estrategia formal representa tanto una limitación como una oportunidad. Por un lado, la falta de formación impide optimizar y medir estas prácticas de forma profesional; por otro, existe un alto potencial para consolidar una ventaja competitiva sostenible, si la empresa decide invertir en capacitación, sistematización de sus buenas prácticas y diseño de una estrategia sensorial estructurada. Esta realidad revela que la empresa ya tiene una base emocional valiosa, pero necesita formalizarla para destacarse con mayor claridad en el mercado.

## Resultados de la encuesta

Como caracterización general de los clientes encuestados es importante destacar que la mayoría tiene entre 45 y 64 años, lo cual indica que las personas adultas son quienes más suelen involucrarse en la contratación o gestión de servicios funerarios. También destaca una participación mayoritaria de mujeres (72,6%), lo que puede reflejar el rol activo que muchas veces asumen en momentos difíciles como la pérdida de un ser querido. En cuanto al nivel educativo, predominan personas con estudios universitarios y de posgrado, lo que sugiere que los usuarios tienen una formación lo cual ejerce influencia en sus expectativas y en cómo perciben el entorno y los detalles del servicio. La mayoría se identifica como parte del nivel socioeconómico medio, de religión católica y vive en zonas urbanas, lo que refleja el perfil general del público que acude a Jardines de Quevedo. Además, casi el 75% de los participantes asistió al servicio por la pérdida de un familiar directo, por lo que su experiencia estuvo marcada por una fuerte carga emocional. También es relevante que muchos usaban los servicios por primera vez (44%), mientras que otros ya lo habían hecho anteriormente, lo que aporta distintas perspectivas al momento de evaluar la experiencia.

Una vez recolectados los datos demográficos se procedió a interrogar a los clientes sobre su percepción de su experiencia sensorial en los servicios funerarios de la empresa, cuya escala tipo Likert es de 5 puntos, donde:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo.

### 1. La iluminación en las instalaciones de Jardines de Quevedo me pareció reconfortante

**Tabla 1** Nivel de percepción sobre la iluminación en las instalaciones de Jardines de Quevedo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	25	7,5	7,5	7,5
2	2	,6	,6	8,1
3	17	5,1	5,1	13,3
4	104	31,3	31,3	44,6
5	184	55,4	55,4	100,0
Total	332	100,0	100,0	

*Nota: Tabla elaborada en el SPS para analizar el nivel de percepción de los clientes sobre la iluminación en las instalaciones de Jardines de Quevedo.*

La mayoría de los encuestados (86,7%) estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la iluminación resultó reconfortante. Esto evidencia que el uso de luz cálida y colores neutros impacta positivamente en el estado emocional de los clientes, creando un ambiente de serenidad esencial para el contexto funerario. Sin embargo, un pequeño porcentaje (7,5%) no compartió esta percepción, lo que invita a explorar ajustes en zonas específicas para mantener una homogeneidad en la experiencia visual.

## 2. Los aromas presentes en Jardines de Quevedo contribuyeron a un ambiente de paz

**Tabla 2** Nivel de percepción sobre cómo los aromas presentes en Jardines de Quevedo contribuyeron a un ambiente de paz.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	34	10,2	10,2	10,2
	2	9	2,7	2,7	13,0
	3	14	4,2	4,2	17,2
	4	84	25,3	25,3	42,5
	5	191	57,5	57,5	100,0
	Total	332	100,0	100,0	

*Nota: Tabla elaborada en el SPS para conocer el nivel de percepción de los clientes respecto a los aromas presentes en Jardines de Quevedo y su contribución a un ambiente de paz.*

El 82,8% de los encuestados valoró positivamente los aromas. Esto confirma que la implementación de fragancias suaves y agradables (como lavanda o eucalipto) logra inducir sensaciones de calma y acompañamiento. No obstante, un 10,2% tuvo una percepción negativa, lo que sugiere la necesidad de revisar la intensidad y adecuación de los aromas según las temporadas o las preferencias culturales.

## 3. Los sonidos (música, silencio) en Jardines de Quevedo me transmitieron tranquilidad.

**Tabla 3** Nivel de percepción sobre cómo los sonidos (música, silencio) transmitieron tranquilidad a los clientes en Jardines de Quevedo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	27	8,1	8,1	8,1
	2	7	2,1	2,1	10,2
	3	14	4,2	4,2	14,5
	4	78	23,5	23,5	38,0
	5	206	62,0	62,0	100,0
	Total	332	100,0	100,0	

*Nota: Tabla elaborada en el SPS para conocer el nivel de percepción de los clientes sobre la tranquilidad que transmiten los sonidos en Jardines de Quevedo.*

Un 85,5% indicó que los sonidos, como la música instrumental suave o el manejo adecuado del silencio, transmitieron tranquilidad. Esta respuesta confirma la eficacia del diseño auditivo para acompañar momentos de duelo. El porcentaje mínimo que expresó desacuerdo (8,1%) podría deberse a momentos específicos de alta concurrencia donde el ruido ambiental aumente.

#### 4. La textura de los materiales (ej. sillas, alfombras) me pareció agradable.

**Tabla 4** Nivel de percepción sobre qué tan agradables fueron las texturas de los materiales en Jardines de Quevedo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	25	7,5	7,5	7,5
	2	12	3,6	3,6	11,1
	3	21	6,3	6,3	17,5
	4	106	31,9	31,9	49,4
	5	168	50,6	50,6	100,0
	Total	332	100,0	100,0	

*Nota: Tabla elaborada en el SPS para analizar qué tan agradables fueron las texturas de los materiales en las instalaciones de Jardines de Quevedo para los clientes.*

El 82,5% señaló que las texturas eran agradables, lo que refleja una correcta selección de materiales confortables. Esta sensación táctil adecuada contribuye a reforzar la percepción de respeto y cuidado. Sin embargo, un 7,5% no encontró satisfactorias las texturas, lo que podría motivar un análisis de los materiales en zonas menos transitadas.

#### 5. Las experiencias gustativas ofrecidas (bebidas, infusiones o dulces conmemorativos) formaron parte significativa del servicio.

**Tabla 5** Nivel de percepción sobre cómo las experiencias gustativas ofrecidas formaron parte significativa del servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	25	7,5	7,5	7,5
	2	9	2,7	2,7	10,2
	3	34	10,2	10,2	20,5
	4	105	31,6	31,6	52,1
	5	159	47,9	47,9	100,0
	Total	332	100,0	100,0	

*Nota: Tabla elaborada en el SPS para conocer cómo las experiencias gustativas ofrecidas (bebidas, infusiones o dulces conmemorativos) formaron parte significativa del servicio en Jardines de Quevedo.*

Aunque fueron bien recibidas, las experiencias gustativas obtuvieron menor impacto en comparación con otros sentidos. Esto sugiere que existe un espacio para innovar en la oferta de opciones más personalizadas o temáticas, que complementen y refuercen el acompañamiento emocional.

## 6. La limpieza y el orden del ambiente contribuyeron a una experiencia sensorial agradable

**Tabla 6** Nivel de percepción sobre cómo la limpieza y orden del ambiente contribuyeron a una experiencia sensorial agradable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	26	7,8	7,8	7,8
	2	10	3,0	3,0	10,8
	3	11	3,3	3,3	14,2
	4	84	25,3	25,3	39,5
	5	201	60,5	60,5	100,0
	Total	332	100,0	100,0	

*Nota: Tabla elaborada en el SPSS para analizar cómo la limpieza y el orden del ambiente contribuyeron a una experiencia sensorial agradable para los clientes de Jardines de Quevedo.*

La limpieza fue uno de los aspectos mejor valorados, con un porcentaje mayor al 90%. Esta alta percepción reafirma que el orden y la higiene no solo son atributos operativos, sino también sensoriales y emocionales, transmitiendo respeto y tranquilidad. Mantener estos estándares será crucial para sostener y mejorar la experiencia del cliente.

Para valorar la experiencia sensorial y emociones se utilizó la siguiente escala:

- 1 = Nada
- 2 = Poco
- 3 = Bastante
- 4 = Mucho

## 7. ¿El ambiente general le proporcionó una sensación de bienestar durante su visita??

**Tabla 7** Nivel de percepción sobre el impacto del ambiente general en la sensación de bienestar durante la visita

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	7	2,1	2,1	2,1
	2	20	6,0	6,0	8,1
	3	117	35,2	35,2	43,4
	4	188	56,6	56,6	100,0
	Total	332	100,0	100,0	

*Nota: Tabla elaborada con los datos obtenidos a través de SPSS para evaluar cómo el ambiente general influye en la sensación de bienestar de los clientes durante su visita a Jardines de Quevedo.*

El 91,8% de los encuestados expresó que el ambiente general tuvo un impacto positivo en su sensación de bienestar durante la visita. Este alto porcentaje respalda la efectividad del entorno en cumplir su función emocional y funcional, creando un espacio que favorece la satisfacción y el confort de los clientes. Este dato demuestra que el ambiente es un factor clave para proporcionar una experiencia agradable en Jardines de Quevedo.

## 8. ¿Cuánto el ambiente ayudó a sobrellevar el momento difícil?

**Tabla 8** Nivel de percepción sobre cuánto el ambiente ayudó a sobrellevar el momento difícil.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	10	3,0	3,0	3,0
	2	11	3,3	3,3	6,3
	3	108	32,5	32,5	38,9
	4	203	61,1	61,1	100,0
	Total	332	100,0	100,0	

*Nota: Tabla elaborada en el SPS para conocer cuánto el ambiente ayudó a sobrellevar el momento difícil para los clientes de Jardines de Quevedo.*

Un contundente 93,6% afirmó que el ambiente contribuyó a sobrellevar el duelo, convirtiéndose en uno de los hallazgos más importantes. Esto confirma que el marketing sensorial no solo tiene un impacto en la percepción del servicio, sino también en la vivencia emocional de los clientes.

## 9. Marque las emociones que haya experimentado (puede marcar varias opciones)

**Tabla 9** Nivel de percepción sobre las emociones experimentadas por los clientes de Jardines de Quevedo.

Emoción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Calma	206	62.0
Paz	157	47.3
Gratitud	139	41.9
Tristeza	123	37.0
Respeto	119	35.8
Ansiedad	13	3.9
Confusión	13	3.9
Otras emociones	13	3.9
Incomodidad	10	3.0
Total	793	

*Nota: Tabla elaborada en el SPS para conocer las emociones experimentadas por los clientes en Jardines de Quevedo.*

Los resultados muestran que las emociones más frecuentes experimentadas por los encuestados fueron calma (62,0%), paz (47,3%), gratitud (41,9%), tristeza (37,0%) y respeto (35,8%). Esto indica que, a pesar de la presencia de emociones negativas como la tristeza, predominaron sensaciones positivas y de serenidad entre los participantes.

Por otro lado, emociones como ansiedad (3,9%), confusión (3,9%), incomodidad (3,0%) y otras expresadas libremente, tuvieron una frecuencia significativamente menor, lo cual podría interpretarse como una percepción general positiva o equilibrada del contexto que se evaluaba. El total de menciones supera el número de encuestados (793 respuestas en total), debido a que la pregunta permitía seleccionar más de una emoción por persona. En relación con la satisfacción y recomendación se utilizó una escala de 1 a 5, donde:

- 1 = Nada satisfecho
- 2 = Poco satisfecho
- 3 = Ni satisfecho ni insatisfecho
- 4 = Satisfecho
- 5 = Totalmente satisfecho

**10. ¿Qué tan satisfecho estuvo con la experiencia sensorial (iluminación, aromas, sonidos, texturas) en Jardines de Quevedo?**

**Tabla 10** Nivel de percepción sobre la satisfacción de los clientes respecto a la experiencia sensorial en Jardines de Quevedo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	16	4,8	4,8	4,8
	2	27	8,1	8,2	13,0
	3	98	29,5	29,6	42,6
	4	190	57,2	57,4	100,0
	5	331	99,7	100,0	
Perdidos		1	,3		
Total		332	100,0		

*Nota: Tabla elaborada en el SPS para conocer la percepción y satisfacción de los clientes en Jardines de Quevedo*

El 86,9% de los encuestados manifestó estar satisfecho o totalmente satisfecho con la experiencia sensorial vivida en Jardines de Quevedo. Este porcentaje refleja que los estímulos sensoriales aplicados (iluminación, aromas, música, texturas) lograron conectar emocionalmente con los clientes, contribuyendo a mejorar su percepción general del servicio. No obstante, el análisis de los resultados sugiere que la satisfacción es un indicador dinámico que debe ser monitoreado de manera constante.

**11. ¿Qué tan probable es que recomiende a otras personas los servicios de Jardines de Quevedo basándose en la experiencia sensorial?**

**Tabla 11** Nivel de percepción sobre la probabilidad de que los clientes recomienden Jardines de Quevedo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	1,2	1,2	1,2
	2	12	3,6	3,6	4,8
	3	14	4,2	4,2	9,1
	4	82	24,7	24,8	33,8
	5	219	66,0	66,2	100,0
	Total	331	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		332	100,0		

*Nota: Tabla elaborada en el SPS para conocer la probabilidad de que los clientes recomienden los servicios de Jardines de Quevedo.*

El 91% de los encuestados afirmó que recomendaría los servicios de Jardines de Quevedo, lo que refleja la existencia de una experiencia emocionalmente positiva y memorables. Esta alta disposición a recomendar confirma que el marketing sensorial no sólo mejora la satisfacción inmediata, sino que también fortalece la lealtad del cliente y la reputación de la empresa a largo plazo. El boca a boca sigue siendo una de las estrategias más efectivas en el ámbito funerario, donde la confianza y el testimonio de otros clientes tienen un peso determinante en la decisión de compra. Por ello, continuar fortaleciendo cada detalle sensorial de la experiencia puede ser clave para mantener este nivel de recomendación.

### **Objetivo 1: Diagnóstico del uso actual de estrategias de marketing sensorial en la empresa Jardines de Quevedo**

El diagnóstico realizado evidencia que Jardines de Quevedo no cuenta con una estrategia de marketing sensorial estructurada ni consciente. Aunque se utilizan ciertos elementos como flores naturales, música ambiental e iluminación tenue, estos recursos no responden a una planificación pensada para generar una experiencia sensorial completa. Están presentes de manera aislada, pero no bajo un enfoque estratégico que potencie su impacto emocional en los clientes.

De acuerdo con Schmitt (1999), el marketing sensorial no se limita a estimular los sentidos, sino que busca crear experiencias coherentes que conecten emocionalmente a las personas con la marca. Esto implica integrar de manera intencionada estímulos visuales, auditivos, olfativos, táctiles e incluso gustativos, siempre adaptados al contexto del servicio. Comparado con esta visión, en Jardines de Quevedo se observa una desconexión: si bien existen ciertos estímulos sensoriales, no hay una estrategia emocional clara que los articule de manera efectiva.

Sin embargo, el entorno de la empresa ofrece condiciones favorables para avanzar en esta dirección. Jardines de Quevedo dispone de un espacio físico adecuado, un equipo humano comprometido y una actitud abierta hacia la implementación de nuevas prácticas. A pesar de ello, la falta de formación especializada en marketing sensorial y la carencia de instrumentos de evaluación concreta limitan que estas acciones se consoliden como parte de una estrategia diferenciadora y medible.

Por otra parte, Kotler (1973), sostiene que el entorno físico de un servicio puede comunicar tanto como el propio producto, especialmente en servicios de alta intangibilidad, como el funerario. En el caso de Jardines de Quevedo, el ambiente actual no logra transmitir una propuesta diferenciadora, sino que ofrece una experiencia más bien genérica, lo que constituye una debilidad competitiva.

Asimismo, en la llamada "economía de la experiencia", Pine & Gilmore (1999), destacan que los consumidores no solo buscan productos o servicios, sino momentos que generen significado. Desde esta perspectiva, la ausencia de una estrategia sensorial en Jardines de Quevedo representa una oportunidad perdida para acompañar emocionalmente a los clientes a través de estímulos sensoriales y simbólicos. Así, el diagnóstico realizado evidencia un vacío importante que limita el posicionamiento de la empresa como una marca emocionalmente cercana y verdaderamente diferenciadora en su sector.

### **Objetivo 2: Percepción de los clientes sobre la experiencia sensorial en los servicios funerarios de la empresa**

Los resultados obtenidos muestran que los clientes perciben la experiencia en Jardines de Quevedo como respetuosa, pero poco memorable. Si bien reconocen un ambiente tranquilo y cuidado, también señalan la falta de un componente emocional más personalizado que los haga sentirse verdaderamente acompañados. Actualmente, no existe una propuesta sensorial que contribuya a mitigar el dolor desde lo simbólico o emocional.

En cuanto a las encuestas realizadas, un 85,5% de los clientes manifestó satisfacción general con la experiencia sensorial, y un 91,9% indicó que recomendaría los servicios. Estos datos reflejan una percepción positiva del ambiente actual. Sin embargo, los propios clientes identificaron la necesidad de fortalecer especialmente el componente olfativo y mejorar el confort del mobiliario, dos aspectos que, de ser optimizados, podrían unificar y potenciar la experiencia sensorial ofrecida. Bitner (1992), plantea que el entorno de servicio (servicescape) puede influir fuertemente en las emociones, actitudes y comportamientos del cliente. Si este entorno no está cuidadosamente diseñado, es posible que el cliente no logre conectar con el servicio más allá de lo funcional. Esto se refleja en las respuestas obtenidas, donde los clientes no identifican un diferencial sensorial claro que los haga recordar o recomendar la experiencia.

Verhoef & Lemon (2016), sostienen que la experiencia del cliente se construye en cada punto de contacto, y en un servicio como el funerario, los detalles importan aún más. Desde los aromas hasta la música o la temperatura del lugar, cada elemento puede convertirse en un soporte emocional que ayude al duelo. No aprovechar estos elementos deja una experiencia incompleta.

Gentile, Spiller, & Noci (2007), destacan que la experiencia debe ser multisensorial y personalizada, ya que eso fortalece la conexión con el cliente. En Jardines de Quevedo, esta personalización aún no ocurre: los sentidos están presentes, pero no activamente alineados con la historia o el sentimiento del cliente. Esta brecha representa un área clara de mejora para brindar un servicio más empático y significativo.

### **Objetivo 3: Estrategias de marketing sensorial aplicables a los servicios funerarios de la empresa Jardines de Quevedo.**

**Con respecto a las estrategias de marketing sensorial se recomiendan las siguiente:**

- **Estrategias olfativas:** Incorporar aromas naturales y suaves, como lavanda, sándalo o eucalipto, evitando fragancias artificiales intensas que puedan resultar invasivas. Se sugiere el uso de difusores discretos o flores aromáticas naturales.
- **Estrategias visuales:** Emplear iluminación cálida y regulable que suavice el entorno y favorezca la sensación de tranquilidad, junto a una paleta de colores neutros y tonos tierra en paredes, mobiliario y decoración. Se prioriza una ambientación sobria, acogedora y coherente con la solemnidad del servicio.
- **Estrategias auditivas:** Utilizar música instrumental suave o ambiental, preferiblemente personalizada cuando sea posible, respetando además momentos de silencio necesarios para el recogimiento emocional. Se recalca evitar ruidos mecánicos o ambientales que generen distracción o tensión.
- **Estrategias táctiles:** Seleccionar materiales cálidos y agradables al tacto, como madera, lino o terciopelo, y garantizar que el mobiliario sea cómodo y ergonómico, transmitiendo cuidado y respeto en cada detalle.
- **Estrategias inspiradas en otras industrias:** Adaptar prácticas de ambientación sensorial tomadas de sectores como el hotelaría o los spas, tales como la atención personalizada, la bienvenida emocionalmente cálida y el diseño temático de los espacios.
- **Estrategias integradoras:** Diseñar una experiencia coherente en la que todos los sentidos trabajen en armonía para transmitir paz, respeto y contención emocional. Además, se recomienda capacitar al personal en marketing sensorial, para aplicar conscientemente estas estrategias de manera profesional y empática.

Como lo plantea Ramírez (2016), estas acciones deben implementarse desde una perspectiva de profundo respeto a las emociones y a los rituales culturales de cada familia. De esta manera, se cumple también el principio señalado por Thompson, Rindfleisch, & Arsel (2006), donde las experiencias de consumo, especialmente en servicios funerarios, deben ser simbólicas, terapéuticas y emocionalmente significativas.

Finalmente, siguiendo a Norman (2004), se destaca que un entorno sensorialmente diseñado no solo mejora la percepción estética, sino que puede ayudar a gestionar emociones complejas como el duelo, contribuyendo a una experiencia más humana, acogedora y digna en Jardines de Quevedo.

A su vez, estas estrategias innovadoras se alinean con las tendencias actuales de humanización de servicios mediante tecnología, sostenibilidad y personalización emocional. Como señalan Pine y Gilmore (2011), las experiencias memorables se construyen cuando se integran elementos emocionales, tecnológicos y simbólicos en la prestación del servicio.

Además, Walter (2012) destaca que el duelo en la era digital requiere nuevas formas de expresión, memoria y acompañamiento que respondan a la transformación sociocultural del luto. En esta línea, autores como Cann (2014) y Brubaker, Hayes, & Dourish (2013), han documentado cómo las

plataformas digitales conmemorativas, los rituales ecológicos y los acompañamientos post funeral virtuales pueden fortalecer la conexión emocional y la resiliencia en las familias en duelo.

## CONCLUSIONES

La investigación demuestra que, aunque Jardines de Quevedo ha implementado prácticas de marketing sensorial de manera empírica y sin una estrategia formal, estas acciones han logrado generar una experiencia emocional positiva para los usuarios. Estas prácticas intuitivas, como el uso de aromas, música suave, iluminación cálida y decoración sobria están alineadas con la naturaleza del servicio funerario y han tenido un impacto directo en el bienestar emocional de los clientes. Sin embargo, la falta de conocimiento técnico en marketing sensorial limita la capacidad de optimizar y medir estas prácticas de manera profesional.

La percepción de los clientes sobre la experiencia sensorial en los servicios funerarios de Jardines de Quevedo es, en general, positiva y emocionalmente significativa. Los participantes valoraron especialmente los estímulos visuales, auditivos y olfativos como elementos clave que contribuyeron a generar un ambiente de serenidad, respeto y contención emocional durante el proceso de despedida.

La presencia de música suave, espacios armoniosos y aromas agradables fue asociada con sensaciones de calma y acompañamiento, lo que demuestra que los sentidos, gestionados de forma intencional, tienen la capacidad de transformar una situación dolorosa en una experiencia más humana y empática. En cambio, los estímulos táctiles y gustativos tuvieron un impacto menor o fueron poco recordados, lo que evidencia oportunidades de mejora para integrar estos canales de forma más efectiva. Estas percepciones confirman la importancia estratégica de una gestión sensorial integral.

El marketing sensorial representa una herramienta estratégica viable y necesaria para enriquecer la experiencia de los usuarios en los servicios funerarios de la empresa Jardines de Quevedo. Las recomendaciones apuntan hacia una implementación cuidadosa de estímulos como fragancias naturales, iluminación cálida, música suave y personalizada, así como texturas y mobiliario confortables. Estas estrategias no solo mejoran la percepción del entorno, sino que también tienen un impacto emocional positivo sobre los asistentes, favoreciendo una experiencia más humana y empática. Por ello, se requiere la formulación de una estrategia multisensorial integrada que consolide la experiencia emocional del cliente.

## Declaración de conflicto de intereses

Las autoras declaramos que no existieron conflicto de intereses para la realización de esta investigación y su posterior publicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*.
- Brubaker, J., Hayes, G., & Dourish, P. (2013). *Beyond the grave: Facebook as a site for the expansion of death and mourning*.
- Cann, C. (2014). *Virtual Afterlives: Grieving the Dead in the Twenty-First Century*.
- Darren, G., & Paul, M. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed ed.).
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components That Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*.

- Gousse, S. (2022). *La ciencia del consumidor. Universidad Siglo 21.*
- Hultén, B. (2011). *Sensory Marketing: Theoretical and Empirical Grounds.* Routledge.
- (2025). *Instituto Nacional de Estadística y Censos.*
- Jardines de Quevedo S.A. (2025). *Registro de clientes y colaboradores.* Quevedo.
- Kotler, P. (1973). *Atmospherics as a marketing tool.* Journal of Retailing.
- Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital.* Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing.*
- Krishna, A. (2012). *Sensory marketing: Research on the sensuality of products.* Routledge.
- Lindstrom., M. (2010). *Buyology: Verdades y mentiras sobre por qué compramos.* Gestión 2000.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Servicios: Marketing, operaciones y estrategia.*
- Norman, D. A. (2004). *Emotional design: Why we love (or hate) everyday things.*
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage.*
- Pine, B., & Gilmore, J. (2011). *The Experience Economy.*
- Quispe, G. (2025). *Marketing sensorial online y confianza del consumidor online.* Lima: Universidad San Ignacio de Loyola .
- Ramírez Opsine, D. (2016). *Modelaciones de la realidad social: El bilingüismo metodológico.*
- Ramírez, C. (2024). *Efectividad de las estrategias de marketing experiencial y su influencia en las decisiones de compra y fidelización de los clientes.* México: Tecnológico Nacional de México.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate.*
- Thompson, C., Rindfleisch, A., & Arsel, Z. (2006). *Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image.* Journal of Marketing.
- Verhoef, P., & Lemon, K. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey.* Journal of Marketing.
- Walter, T. (2012). *Why different forms of online memorialization are helpful in bereavement.*

## Autoavaliação da qualidade no Ensino Superior em Malanje, Angola

### *Autoevaluación de la calidad en la Educación Superior en Malanje, Angola*

### *Auto-assessing of quality in Higher Education in Malanje, Angola*

Alexandre L.S. Hongolo<sup>1</sup>

**E-mail:** alexandrehongolo@uninjingambande.ed.ao

**ORCID:** <http://orcid.org/0009-0004-5873-547X>

Yosvani Orlando Lao León<sup>2</sup>

**E-mail:** ylaol1986@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7491-3548>

<sup>1</sup> Instituto Politécnico da Universidade Rainha Njinga A Mbande, Malanje, Angola.

<sup>2</sup> Universidad de Holguín, Cuba.

#### Forma de citación en APA, séptima edición.

Hongolo, A., Lao, Y. O., Kinsumba, P. A. (2025). Autoavaliação da qualidade no Ensino Superior em Malanje, Angola. *Revista Nova Praxis*, 1(1), 15-29.

**Fecha de presentación:** 29/04/2025

**Fecha de aceptación:** 30/05/2025

**Fecha de publicación:** 01/07/2025

#### RESUMO

Este artigo da resposta ao interesse pela realização de um estudo de autoavaliação da qualidade no Ensino Superior, delimitado no curso de Sociologia ministrado pelo Instituto Politécnico da Universidade Rainha Njinga a Mbande. Nessa acepção, o objetivo geral do presente artigo é contribuir para o aumento do conhecimento das Instituições de Ensino Superior sobre as práticas de autoavaliação de um curso com base em parâmetros que permitam o controlo permanente na área da gestão da qualidade no Ensino Superior. Para a realização do estudo, optou-se pela aplicação das teorias da avaliação e do método quantitativo, materializado por meio de um instrumento de medida da qualidade de um curso/programa. Entre os principais resultados, verificou-se que o curso oscila entre o nível de desempenho qualitativo “Não satisfatório” e “Satisfatório” com muitas reservas, nos distintos indicadores referentes às dimensões de ensino, investigação, extensão e gestão.

**Palavras chave:** Autoavaliação; qualidade; instituição de ensino superior; angola.

#### RESUMEN

Este artículo responde al interés en realizar un estudio de autoevaluación de calidad en la Educación Superior, limitado a la carrera de Sociología en el Instituto Politécnico de la Universidad Rainha Njinga a Mbande. El objetivo general fue contribuir a incrementar el conocimiento de las Instituciones de Educación Superior sobre las prácticas de autoevaluación de una carrera a partir de parámetros que permitan un control permanente en el área de la gestión de la calidad en la Educación Superior. Para realizar el estudio se optó por aplicar las teorías de la evaluación y el método cuantitativo, materializado a través de un instrumento de medición de la calidad de un programa. Entre los principales resultados, se encontró que la calidad en la carrera oscila entre el nivel de desempeño cualitativo “No satisfactorio” y “Satisfactorio” con muchas reservas, en los diferentes indicadores referidos a las dimensiones de docencia, investigación, extensión y gestión.

**Palabras clave:** Autoevaluación; calidad; institución de educación superior; Angola.

#### ABSTRACT

This article responds to the interest in carrying out a self-assessment study of quality in Higher Education, limited to the Sociology career taught by the Polytechnic Institute of the Queen Njinga a Mbande University. In this sense, the general objective of this article is to contribute to increasing the knowledge of Higher Education Institutions about the self-evaluation practices of a career based on parameters that allow permanent control in the area of quality management in Higher Education. To carry out the study, chose to apply evaluation theories and the quantitative method, materialized through an instrument for measuring the quality of a career/program. Among the main results, were found that the career oscillates between the level of qualitative performance “Not satisfactory” and “Satisfactory” with many reservations, in the different indicators referring to the dimensions of teaching, research, extension and management.

**Keywords:** Self-assessment; quality; higher education institution; Angola.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo se reveste de um conteúdo resultante de um estudo de avaliação da qualidade do curso de Sociologia ministrado pelo Instituto Politécnico (IP) da Universidade Rainha Njinga a Mbande (URNM). Com efeito, a questão da qualidade no Ensino Superior (ES) tem sido motivo de fortes debates mediatizados tanto no contexto nacional quanto no contexto internacional. Esses debates resultam tanto dos desafios sociais, económicas, políticos e culturais que as sociedades contemporâneas enfrentam, quanto das demandas pedagógicas e científicas dos próprios subsistemas de ES que, em qualquer parte do mundo, servem de alavancas do desenvolvimento.

Na verdade, a problemática da qualidade no ES não se coloca apenas em relação às próprias Instituições de Ensino Superior (IES), mas também em relação aos indivíduos que constituem suas comunidades académicas e ao ambiente social mais vasto em geral (Silva et al., 2022). A própria qualidade não é percebida da mesma forma quer pelas próprias IES, quer pelos seus estudantes, professores, pessoal técnico administrativo e órgãos de direção. Cada membro da comunidade académica, cada instituição e até mesmo cada sociedade tem uma percepção sui generis sobre a qualidade, quando se trata de avaliar o ensino (Akincioğlu, 2025).

Em virtude da diversidade e complexidade engendrada pela própria noção de qualidade, a sua avaliação se torna também um desafio para o desenvolvimento científico das próprias IES e, como resultado, para o crescimento socioeconómico, político e cultural das sociedades em general (Greisel et al., 2025). Em Angola, e mais concretamente no IP-URNM, o tema da autoavaliação dos cursos passou a fazer parte da ordem de trabalho a partir da orientação do Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação e do Instituto Nacional de Avaliação, Acreditação e Reconhecimento de Estudos de Ensino Superior (INAAREES), por via de um conjunto de diplomas legais que regulam o processo de Autoavaliação, e de um guião de Autoavaliação de Instituições de Ensino Superior, Cursos e/ou Programas (INAAREES, 2022).

A questão da qualidade em si mesma, sua operacionalização e procedimentos de sua medição, se afigura não apenas como uma das principais dificuldades sentidas no processo de avaliação de uma instituição de ensino ou de um curso (Hu e Wang, 2025), mas também como uma das principais exigências para o desenvolvimento das IES em Angola e, como resultado, para o desenvolvimento do país como um todo, já que o principal recurso com que uma sociedade do século XXI deve inexoravelmente contar é indubitavelmente o conhecimento, ou o saber-fazer dos seus membros.

A constatação desta dupla realidade despoletou o interesse pela realização do presente estudo que, por razões metodológicas, o limita-se ao curso de Sociologia ministrado pelo IP-URNM. Nessa acepção, o objetivo geral do presente artigo é contribuir para o aumento do conhecimento das IES sobre as práticas de autoavaliação de um curso com base em parâmetros que permitam o controlo permanente na área da gestão da qualidade no ES. De modo mais específico, preconiza-se analisar o desempenho qualitativo do curso com base nos onze indicadores da qualidade associados às dimensões de Ensino, Investigação, Extensão e Gestão; identificar os pontos fortes e os pontos fracos do curso de Sociologia.

Trata-se, finalmente, de uma pesquisa descritiva-simples materializada por meio da aplicação das teorias da avaliação e de métodos quantitativos e qualitativos de recolha e análise de dados. A sua pertinência reside não só no facto de poder servir de um meio pelo qual se pode obter informações úteis sobre a avaliação da qualidade em termos gerais, mas também como fonte de conhecimento sobre o nível de qualidade do curso de Sociologia ministrado pelo IP-URNM, e instrumento permanente de controlo do desempenho qualitativo de uma IES, curso e/ou programas.

### **Enquadramento teórico-conceitual**

A avaliação interna de uma IES pública é indubitavelmente uma ferramenta indispensável ao diagnóstico da qualidade dos serviços prestados aos estudantes e suas famílias, assim como à sociedade em geral (Rodríguez-Mantilla et al., 2025). Com efeito, as condições materiais, os meios e as relações de trabalho são elementos determinantes da organização e do funcionamento do sistema de produção de qualquer instituição que se quer cada vez mais competitiva e prestigiada pelos seus

frutos. Essa demanda decorre da existência de uma vasta rede diversificada de oferta de alternativas de formação que os atuais mercados de ensino oferecem, numa lógica de concorrência tanto implícita quanto explícita (Ping e Abideen, 2025).

As IES são prestadoras de serviço como quaisquer outras organizações de prestação de serviços e a satisfação dos clientes (estudantes) depende diretamente da qualidade dos serviços a eles prestados. Esta qualidade é condição *sine qua non* para a credibilidade e continuidade de qualquer instituição, sobretudo as do ES, no quadro do atual mercado académico competitivo e dos desafios de desenvolvimento que cada sociedade enfrenta. Esse sucinto retrato reenvia ao patamar teórico para perceber do que se trata quando se fala de qualidade no ES (Emeka et al., 2025; Mak et al., 2025).

### **A avaliação e suas tipologias**

A literatura consultada permite notar que o conceito de avaliação tem sido alvo de diferentes definições, conforme a tradição teórica de cada um dos autores que se dedicam a esta linha de pesquisa. Gómez Chávez et al. (2022), por exemplo, concebem a avaliação como um processo que visa acompanhar a aprendizagem do aluno. Ou seja, a avaliação precisa ser coerente e ir ao encontro da prática realizada no dia a dia e não se tornar uma tarefa burocrática, de atribuição de notas, apresentando-se com um fim em si mesma. Derossi e Ferreira (2023), sugerem que a avaliação é um processo que consiste na recolha, sistematização, interpretação de informações e julgamento de valor em torno dos sujeitos avaliados através das informações recolhidas e analisadas, assim como na tomada de decisão sobre os modos de intervenção para a melhoria das aprendizagens significativas.

Numa perspectiva mais construtivista, Balcero-Molina et al. (2022), definem a avaliação como uma forma básica do comportamento humano, quer no que diz respeito ao desempenho da instituição, quer no quotidiano de maneira intuitiva e informal. Na mesma linha de pensamento, Olarte-Arias et al. (2022), afirmam que conhecer algo equivale a avaliá-lo, atribuir-lhe um valor, um significado, explica-lo, e isto tanto na experiência comum quanto nos mais sistemáticos processos científicos.

Pode-se dizer que as definições acima apresentadas se centram quer na teoria das aprendizagens significativas, que levam em consideração as concepções preliminares dos estudantes, conforme os requisitos funcionais das didáticas construtivistas, quer nas teorias da construção social dos conhecimentos, que levam em consideração a avaliação como uma das características inerentes ao homem genérico como um ser construtor de significados. Pode-se ainda notar que a noção de avaliação está intrinsecamente ligada aos desafios do desenvolvimento, do progresso e da evolução da própria espécie humana.

### **A qualidade e seus padrões**

Como já o referiu-se algures neste trabalho, a questão da qualidade de ensino nas IES em Angola tem sido motivo de sérios debates e especulações durante os últimos anos. As exigências feitas pelo Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação remetem as IES a uma análise simultaneamente horizontal e longitudinal sobre o que se concebe como qualidade e as formas de alcance dos seus níveis mais elevados. Por outro lado, as dinâmicas de concorrência e competição da atual economia de mercado exigem quadros cada vez mais qualificados para responderem as demandas dos consumidores de bens, produtos e serviços.

O facto de as IES serem organizações sociais por excelência vocacionadas a formação da mão-de-obra qualificada, para o cada vez mais exigente mercado de trabalho, explica a razão de ser da responsabilidade acrescida que têm com não só com um ensino de qualidade, mas também com a avaliação regular da qualidade dos cursos.

Pelas múltiplas utilizações que o termo qualidade tem, torna-se muito difícil definir objetivamente o seu significado. Do latim *qualidade*, a palavra está relacionada a “percepção de cada indivíduo e diversos fatores como cultura ou serviço prestado”. Patrón-Cortés (2021), sugere que o termo qualidade é entendido como grau de satisfação de necessidades ou expectativas expressas dado por um conjunto de características. Guerra e Leite (2022), concebem a qualidade como um conjunto de qualidade do objeto de estudo-neste caso o processo de formação-previamente estabelecido,

que se constitui em um padrão contra o qual se fazem avaliações periódicas. Para estes autores, a ideia de qualidade pode ser encarada como resultado da conjugação da “excelência acadêmica e a pertinência integral”, entendida esta última na sua acepção mais ampla, ou seja, em função do impacto da instituição de ensino superior sobre as comunidades locais e a sociedade como um fenômeno social total.

Guerra e Leite (2022), sugerem ainda que observar a qualidade na formação tem a ver com três aspectos diferentes e fundamentais: 1) qualidade dos recursos humanos; 2) qualidade da base material; 3) qualidade da gestão do processo de formação. Por outro lado, os autores sugerem que os principais padrões de qualidade de um curso universitário são: 1) a pertinência e impacto social; 2) os professores; 3) os estudantes; 4) a infraestrutura e; 5) o currículo.

No que aos objetivos da avaliação da qualidade concerne, Guerra e Leite (2022) fazem notar que ela permite “melhorar a aptidão de uma organização para assegurar a satisfação dos seus clientes”. Assim, a qualidade deve ser permanentemente melhorada para o aumento da plena satisfação dos clientes. Isto implicar realçar que o nível da qualidade de um curso pode ser medido em função do aumento ou diminuição do grau de satisfação dos estudantes, professores, pessoal técnico administrativos e outros utilizadores dos serviços prestados.

Por sua vez, Fernandes et al. (2021) sugerem que a avaliação é um processo que pode ser periódico ou contínuo, e um “instrumento participativo”, que visa o conhecimento da realidade institucional e a melhoria da qualidade de uma instituição escolar. Lima et al. (2021), distinguem quatro finalidades da avaliação: 1) produzir informação e fazer diagnóstico da escola; 2) contribuir para a melhoria dos processos e dos resultados escolares; 3) proporcionar o controlo dos processos e dos resultados escolares e; 4) contribuir para o avanço da investigação científica sobre as escolas e o seu funcionamento.

Numa perspectiva mais individualista, O’Neill et al. (2023), é do ponto de vista segundo o qual a avaliação visa igualmente a definição de uma hierarquia de prioridades, que contribui para a manutenção do ego do ator, da sua integridade física e psíquica. Essa finalidade da avaliação pode igualmente ser aplicada a uma instituição enquanto pessoa jurídica, já que ela contribui para a tomada de consciência em termos de prioridade na realização de tarefas que concorram para a sua manutenção e integridade física e cultural, visando os fins procurados pelos clientes a quem os serviços são prestados. Nesta acepção, a avaliação pode geralmente ser feita tanto a nível individual quanto a nível coletivo.

### **Avaliação da qualidade de uma instituição escolar**

Para a avaliação da qualidade de uma instituição, normalmente utilizam-se indicadores ou pistas que mostram a realidade. Assim, por indicadores referiu-se a um conjunto de sinais que revelam aspectos de determinada realidade e que podem qualificar algo (Haar, 2021). A variação dos indicadores possibilita constatar mudanças, no caso do presente estudo, os indicadores apresentam a qualidade do curso em relação a importantes elementos de sua realidade: as dimensões.

A literatura consultada permite notar uma diversidade de propostas de dimensões da realidade académica. Soares et al. (2019), por exemplo, sugerem quatro indicadores (ou dimensões) a se ter em conta no processo de avaliação do desempenho de uma instituição escolar, nomeadamente: 1) indicadores de contexto, que têm a ver com a acessibilidade, o capital cultural dos pais, o capital socioprofissional dos pais e o rateio (ou proporção) estudante-professor; 2) indicadores de recursos físicos, humanos, financeiros e técnicos; 3) indicadores de processos, ligados ao funcionamento de todos os departamentos, aos tipos de atividades curriculares letivas e não-letivas ou extracurriculares, aos níveis de participação dos estudantes na instituição escolar e ao funcionamento das delegações das turmas e associações dos estudantes e; 4) indicadores de resultados relacionados as taxas de aprovação, reprovação, satisfação e abandono escolar.

Na óptica de Morosini et al. (2016), as dimensões da avaliação de uma instituição escolar ou de ensino podem ser: 1) o clima da escola; 2) o dinamismo da direção; 3) a estabilidade do pessoal; 4) a coesão das equipas docentes; 5) os programas de estudo; 6) a participação das famílias dos

estudantes; 7) a gestão do tempo, espaço e recursos e; 8) os resultados dos alunos ou estudantes. Estes autores sugerem igualmente que a importância e a necessidade da avaliação têm a ver com a problemática da qualidade e a necessidade de se aumentar a eficiência e a eficácia das escolas. Esta tipologia de dimensões da avaliação assemelha-se bastante com a proposta pelo INAAAREES (2022), que distingue quatro dimensões e onze (11) indicadores. Entre as quatro dimensões, constam o ensino, a investigação, a extensão universitária e a administração e gestão organizacional. Os onze indicadores incluem: 1) a missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional; 2) a gestão; 3) os currículos; 4) o corpo docente; 5) o corpo discente; 6) o pessoal técnico administrativo; 7) a investigação; 8) a extensão; 9) o intercâmbio; 10) as infraestruturas e; 11) o cumprimento da lei.

Além das dimensões e/ou indicadores, outro aspecto digno de realce tem precisamente que ver com a tipologia de avaliações que podem ser feitas numa IES, nomeadamente a avaliação das expectativas dos estudantes; a avaliação das aprendizagens dos estudantes; a avaliação da satisfação dos estudantes, pais e empregadores; a avaliação das práticas educativas dos professores; a avaliação das práticas investigativas dos professores; a avaliação da satisfação dos professores; a avaliação do desempenho do pessoal técnico administrativo; a avaliação da satisfação do pessoal técnico administrativo; a avaliação da participação das comunidades nas atividades de extensão; a avaliação da qualidade de um curso e a avaliação do desempenho qualitativo de uma instituição como um todo organizado.

## **MÉTODO**

A realização do presente estudo obedeceu a um conjunto de etapas concretas de recolha e análise de dados (Figura 1) junto dos estudantes, docentes, pessoal técnico administrativo e órgãos de direção do IP, através de um instrumento de medida da qualidade estabelecido pelo INAAAREES, para a autoavaliação de IES, cursos e/ou programas. O instrumento concebido visa medir o desempenho qualitativo de uma instituição, curso e/ou programa com base em onze (11) indicadores, cinquenta e sete (57) padrões e trezentos e sessenta e sete (367) critérios de verificação.

Para o preenchimento desse instrumento estatístico descritivo, através das respostas dicotómicas (Sim/Não), foram elaborados inquéritos dirigidos a comunidade académica, nomeadamente o corpo discente, o corpo docente, o pessoal técnico administrativo e os órgãos de direção. Para a recolha dos dados, foram inquiridos quatro (4) membros de direção, doze (12) docentes, vinte e seis (26) estudantes finalistas e sessenta e sete (67) funcionários técnicos administrativos, para um total de 109 elementos mestrais.

Os inquéritos foram aplicados tanto sob a forma de inquérito por entrevista quanto sob a forma de inquérito por questionário. Ao passo que aos estudantes, aos docentes e ao pessoal técnico administrativo eles foram aplicados sob a forma de inquéritos por questionários (preenchidos pelos próprios inquiridos), aos órgãos de direção eles foram preenchidos sob as duas formas, ou seja, como inquéritos por entrevista (preenchidos pelo inquiridor, através de um diálogo baseado no sistema pergunta-respostas-anotação) e como inquérito por questionário (preenchido pelo inquirido na ausência do observador).

**Figura 1. Etapas da Autoavaliação**

<b>Definição de critérios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Com base nas características do curso e na análise da proposta de auto-avaliação do INAAREES dos onze (11) indicadores, cinquenta e sete (57) padrões e trezentos e sessenta e sete (367) critérios de verificação.</li></ul>
<b>Desenho de instrumentos de coleta de dados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os instrumentos de coleta de dados foram elaborados com base na natureza dos critérios a serem avaliados e seu público-alvo (questionários, entrevistas, pesquisa documental e observação).</li></ul>
<b>Aplicação dos instrumentos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Foi digerida à comunidade acadêmica (corpo discente, corpo docente, corpo técnico administrativo e aos órgãos de gestão). Da mesma forma, desenvolveu-se a observação e a pesquisa documental para verificação e recolha de evidências dos restantes critérios de verificação.</li></ul>
<b>Processamento de dados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os dados recolhidos na escala dicotômica (Sim/Não) estabelecida pela metodologia do INAAREES foram especificados. As porcentagens foram calculadas e selecionadas de acordo com o critério de seleção, a resposta.</li></ul>
<b>Apresentação dos resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os resultados apresentados em tabelas e porcentagens para posterior interpretação.</li></ul>
<b>Interpretação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A interpretação foi baseada no facto de os critérios atenderem ou não ao nível de referência, o que, caso não o atenda, é interpretado como uma deficiência do curso.</li></ul>

Fonte: Elaboração própria.

Além dos inquéritos, foram igualmente aplicadas as técnicas de observação sistemática e de pesquisa documental. Estas duas técnicas serviram para a aferição das evidências e desenvolvimento da análise quantitativa dos resultados por meio da técnica de análise geral, ou do comentário descritivo, analítico e interpretativo em torno das porcentagens obtidas em cada critério de verificação no seu respectivo padrão observado.

Para a análise dos resultados, os dados foram tabulados tanto na planilha do Excel (Figura 2) como no Google drive, ferramentas através das quais extraíram-se os resultados que foram inseridos no instrumento para sua medida, ponderada em 60% do score para validação dos critérios de verificação a fim de se calcular o seu peso quer nos padrões quer nos indicadores em geral.

**Figura 2. Planilha do Excel para Autoavaliação**

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'Autoavaliação do curso: Licenciatura em Sociologia'. On the left, there is a table of indicators:

Índice	Indicador	Descrição
1	Missão e PDI	
2	Gestão	
3	Curriculos	
4	Corpo docente	
5	Corpo discente	
6	Pessoal Técnico e Administrativo	
7	Investigação	
8	Extensão	
9	Intercâmbio	
10	Infra-estruturas	
11	Cumprimento da legislação em vigor	

Below the table, there are links for 'RESUMO DE INDICADORES' and 'Plano de melhorias'. The center features the logo of Universidade Rainha Njinga a Mbande (URNM) with the motto 'HONORIS - OPUS - LIBERTA' and 'REPÚBLICA DE ANGOLA'. To the right, the text reads 'Universidade Rainha Njinga a Mbande' and 'Auto avaliação do curso: Licenciatura em Sociologia'. At the bottom, the developers are listed: 'Desenvolvedores: Yosvani Orlando Lao León, PhD; Graciela Nápoles Quinones, PhD; Jurema Ludmila Castelo Espanhol, Lic.'

Fonte: Elaboração própria.

A análise dos resultados propriamente dita foi feita com recurso a técnica de análise SWOT, por cada indicador. Dito isto doutro modo, foram levados em conta os pontos fortes e os pontos fracos enquanto fatores internos explicativos do desempenho qualitativo de uma instituição. Finalmente, foi feita uma avaliação qualitativa global do curso, resultante da medição de todos os padrões e seus respectivos indicadores.

## RESULTADOS

### Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional

Relativamente ao primeiro indicador, Missão e PDI, a tabela 1 mostra um bom desempenho qualitativo no indicador Missão e PDI (88,89%), observados por meio de dois (2) padrões e catorze (14) critérios de verificação. Nota-se, com efeito, que há um maior desempenho no padrão 1.2, relativo a definição clara dos objetivos e seu alinhamento com a missão da instituição e legislação vigente no ES.

**Tabela 1. Missão e PDI**

Indicador	No de padrões	No de critérios de verificação do padrão	No de critérios de verificação alcançados	Desempenho no padrão (%)	Desempenho no indicador (%)	Desempenho qualitativo no indicador
1	1.1	9	7	77,78	88,89	Bom
	1.2	5	5	100,00		
Subtotal	2	14	12	177,78		

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 1 revela ainda que do ponto de vista da definição clara e relevante da missão, sua divulgação e conhecimento por parte da comunidade académica, a instituição tem um desempenho qualitativo Satisfatório com algumas reservas, de cerca de 77,78%. Com efeito, este resultado sugere a necessidade de se melhorar ainda mais neste padrão, através da divulgação da missão da instituição a toda comunidade académica, com vista de nele se pode vir a atingir o nível de desempenho qualitativo excelente, conforme o padrão 1.2, relativo a definição clara e relevante dos objetivos da instituição no seu PDI, com 100% de desempenho qualitativo.

## Gestão

No que se refere a gestão da instituição e do curso em avaliação, a tabela 2 revela que o IP tem um desempenho qualitativo não satisfatório, de 47,84% neste indicador com oito (8) padrões e sessenta e seis critérios de verificação.

**Tabela 2. Gestão**

Indicador	No de padrões	No de critérios de verificação do padrão	No de critérios de verificação alcançados	Desempenho no padrão (%)	Desempenho no indicador (%)	Desempenho qualitativo no indicador
2	2.1	8	6	75,00	47,84	Não satisfatório
	2.2	10	5	50,00		
	2.3	14	9	64,29		
	2.4	7	1	14,29		
	2.5	3	3	100,00		
	2.6	8	1	12,50		
	2.7	10	0	0,00		
	2.8	6	4	66,67		
Subtotal	8	66	29	382,75		

Fonte: Elaboração própria.

No que se refere ao desempenho do curso nos 66 padrões deste indicador, observa-se que entre os pontos forte, a dimensão legal e administrativa da instituição é até certo ponto satisfatoriamente conhecida pelos membros da comunidade acadêmica (padrão 2.1), assim como pode-se igualmente observar em relação ao padrão 2.5, relativo à descrição de funções e responsabilidades de todos os recursos humanos, com um desempenho qualitativo Excelente, ou seja, de 100,00%. Todavia, nota-se a necessidade de melhorias no que toca a planificação orçamentada (padrão 2.2), a existência e divulgação de políticas de promoção da igualdade e equidade de gênero (padrão 2.4), a divulgação do sistema de avaliação e a existência de órgãos de garantia da qualidade e seus mecanismos e procedimentos (padrão 2.7).

## Currículo

Como o refere-se algures, um dos onze (11) indicadores da qualidade de um curso é fundamentalmente o seu currículo, ou o programa de graduação. Quanto a gestão curricular do curso de Sociologia, os resultados contidos na tabela 3 também evidenciam um desempenho qualitativo Satisfatório com muitas reservas, de 68,33% neste indicador.

No que toca ao desempenho qualitativo do curso em matérias de gestão curricular, pode-se notar três pontos fortes e dois pontos fracos. Os pontos fortes dizem respeito a existência de programas de graduação com quadros curriculares definidos (padrão 3.1), a existência de dados organizados (padrão 3.2) e a existência de parcerias nacionais e internacionais para a implementação dos currículos (padrão 3.5).

**Tabela 3. Currículo**

Indicador	No de padrões	No de critérios de verificação do padrão	No de critérios de verificação alcançados	Desempenho no padrão (%)	Desempenho no indicador (%)	Desempenho qualitativo no indicador
	3.1	5	5	100,00		
	3.2	8	6	75,00		
3	3.3	15	7	46,67	68,33	Satisfatório com muitas reservas
	3.4	5	1	20,00		
	3.5	2	2	100,00		
Subtotal	5	35	21	341,67		

Fonte: Elaboração própria.

Os pontos fracos prendem-se com a existência, organização e divulgação de um sistema de créditos académicos a toda comunidade académica (padrão 3.4, com 46,00% de desempenho), assim como a necessidade de um sistema de criação, revisão e extinção de cursos e/ou programas curriculares (padrão 3.5, com apenas 20,00% de desempenho qualitativo).

### Corpo Docente

No que concerne ao corpo docente como um dos fatores determinantes da qualidade do curso em avaliação, observa-se na tabela 4 que o IP tem um desempenho qualitativo Não satisfatório, ou seja, de 28,00% neste indicador.

**Tabela 4. Corpo Docente**

Indicador	No de padrões	No de critérios de verificação do padrão	No de critérios de verificação alcançados	Desempenho no padrão (%)	Desempenho no indicador (%)	Desempenho qualitativo no indicador
	4.1	2	2	100,00		
	4.2	5	2	40,00		
4	4.3	3	0	0,00	28,00	Não satisfatório
	4.4	3	0	0,00		
	4.5	3	0	0,00		
Subtotal	5	16	4	140,00		

Fonte: Elaboração própria.

No que se refere ao comportamento do curso de Sociologia nos padrões avaliados no indicador corpo docente, este quadro revela que o seu ponto forte reside essencialmente no facto de possuir um corpo docente, alguns dos quais em regime de tempo integral (padrão 4.1, com um desempenho qualitativo Excelente). Entre os pontos fracos, observa-se a necessidade de um corpo docente com mais experiência e qualificação em termos académicos (padrão 4.2), a necessidade de divulgação e implementação de procedimentos de recrutamento e seleção do corpo docente (padrão 4.3, de políticas de avaliação de desempenho do corpo docente (padrão 4.4), bem como a necessidade de implementação e divulgação dos planos de carreira para o corpo docente (padrão 4.5).

### Corpo Discente

Outro indicador intimamente relacionado ao currículo e ao corpo docente é Efectivamente o corpo discente. Neste particular, a tabela 5 evidencia que o desempenho qualitativo do curso de Sociologia é Satisfatório com muitas reservas, 59,18%.

**Tabela 5. Corpo Discente**

Indicador	No de padrões	No de critérios de verificação do padrão	No de critérios de verificação alcançados	Desempenho no padrão (%)	Desempenho no indicador (%)	Desempenho qualitativo no indicador
	5.1	11	7	63,64		
	5.2	10	8	80,00		
5	5.3	4	3	75,00	59,18	Satisfatório com muitas reservas
	5.4	11	3	27,27		
	5.5	4	2	50,00		
Subtotal	5	40	23	295,91		

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 5 permite ainda assinalar três pontos fortes e dois pontos fracos no que toca ao desempenho do curso em cada padrão. Os pontos fortes neste indicador são nomeadamente a existência de dados estatísticos atualizados sobre o número de estudantes matriculados por curso (padrão 5.1), a posse e divulgação de políticas de recrutamento e admissão (padrão 5.2) e a existência e divulgação de programa de gestão e manutenção do registo de estudantes (padrão 5.3). Os pontos fracos neste indicador prendem-se com a posse e divulgação de estruturas e medidas de apoio a aprendizagem e aconselhamento do ciclo de estudos. Isto implica frisar que a instituição deverá possuir e divulgar estruturas e medidas de apoio a aprendizagem, ou gabinetes de orientação psicopedagógico para o aconselhamento no percurso escolar.

### Pessoal Técnico Administrativo

O pessoal técnico administrativo é igualmente um fator determinante da qualidade de ensino num determinado curso. Relativamente a este indicador, a tabela 6 permite assinalar que o IP tem um desempenho de 31, 21%. Portanto, não satisfatório.

**Tabela 6. Pessoal Técnico Administrativo**

Indicador	No de padrões	No de critérios de verificação do padrão	No de critérios de verificação alcançados	Desempenho no padrão (%)	Desempenho no indicador (%)	Desempenho qualitativo no indicador
	6.1	11	3	27,27		
	6.2	6	5	83,33		
6	6.3	5	3	60,00	31,21	Não satisfatório
	6.4	4	0	0,00		
	6.5	5	0	0,00		
	6.6	6	1	16,67		
Subtotal	6	37	12	187,27		

Fonte: Elaboração própria.

Todavia, a tabela 6 permite ainda observar que, relativamente ao desempenho em cada um dos padrões, os pontos fortes do curso residem no facto de possuir um pessoal técnico administrativo devidamente organizado, qualificado e com experiência para funcionar Efectivamente (83,33%). Todavia, entre os pontos fracos neste domínio salientam-se a necessidade de possuir e divulgar as políticas de avaliação de desempenho, os procedimentos de recrutamento e seleção do pessoal técnico administrativo e os seus planos de formação ao longo de sua carreira.

### Investigação científica

No domínio da investigação científica enquanto um dos indicadores de autoavaliação do curso de Sociologia, os dados recolhidos revelam que o desempenho qualitativo do IP é Não satisfatório, com 48,33% nesse indicador.

**Tabela 7. Investigação científica**

Indicador	No de padrões	No de critérios de verificação do padrão	No de critérios de verificação alcançados	Desempenho no padrão (%)	Desempenho no indicador (%)	Desempenho qualitativo no indicador
	7.1	3	3	100,00		
	7.2	7	0	0,00		
7	7.3	2	1	50,00	48,33	Não satisfatório
	7.4	3	2	66,67		
	7.5	4	1	25,00		
Subtotal	5	19	7	241,67		

Fonte: Elaboração própria.

No que tem que ver com o desempenho do curso em cada um dos padrões verificados, as percepções dos inquiridos permitem assinalar um ponto forte associado a existência de mecanismos de garantia de qualidade e monitorização das atividades de investigação (100,00%), assim como a existência de atividades de investigação que contribuam para o bem-estar e melhoria da comunidade (66,67%). Entre os pontos fracos, sublinha-se a inexistência de instrumentos que garantam o desenvolvimento e a monitorização da qualidade da investigação e pós-graduação, a quantidade de publicação de artigos científicos em revistas nacionais e internacionais (50,00%), bem como a inexistência de um mecanismo de dotação orçamental para atividade de investigação e apoio a produção científica (25,00%).

### Extensão universitária

Além da gestão, do ensino e da investigação, a extensão universitária é igualmente um indicador-chave do desempenho, ou da qualidade, de um curso de licenciatura, como o de sociologia. Neste particular, a tabela 8 demonstra que o IP tem um desempenho qualitativo de 50%, ou seja, Não satisfatório.

**Tabela 8. Extensão Universitária**

Indicador	No de padrões	No de critérios de verificação do padrão	No de critérios de verificação alcançados	Desempenho no padrão (%)	Desempenho no indicador (%)	Desempenho qualitativo no indicador
	8.1	2	2	100,00		
	8.2	4	0	0,00		
8	8.3	1	1	100,00	50,00	Não satisfatório
	8.4	4	2	50,00		
	8.5	4	0	0,00		
Subtotal	5	15	5	250,00		

Fonte: Elaboração própria.

Contudo, com base nas percepções dos inquiridos, a tabela 8 permite notar dois pontos fortes no domínio da extensão universitária. O primeiro ponto forte no padrão deve-se a existência de oferta e monitorização das atividades de extensão (100,00%). O segundo ponto forte está ligado a existência de publicações de artigos científicos dos docentes e investigadores do curso em revistas nacionais e internacionais nos últimos três anos (100,00%). Entre os pontos fracos, destacam-se a inexistência de instrumentos que garantam o desenvolvimento, a monitorização da qualidade, o aumento da

produtividade e da participação das comunidades e da comunidade académica em si. Trata-se, com efeito, da necessidade de sua formalização e financiamento.

### Intercâmbio

No domínio do intercâmbio do IP com instituições congéneres, observa-se um desempenho qualitativo não satisfatório, de 0,00%, tanto no indicador quanto nos padrões verificados. Trata-se, evidentemente, de um ponto fraco sobre o qual o curso de Sociologia ministrado pelo IP deverá introduzir melhorias significativas para a atingir a excelência.

### Infraestrutura

No que concerne ao capital infraestrutural como um dos indicadores da qualidade de um curso superior, o quadro 9 faz notar que o curso de sociologia ministrado pelo IP tem um desempenho qualitativo global não satisfatório, ou seja, de 55,52%.

**Tabela 9. Infraestrutura**

Indicador	No de padrões	No de critérios de verificação do padrão	No de critérios de verificação alcançados	Desempenho no padrão (%)	Desempenho no indicador (%)	Desempenho qualitativo no indicador
10	10.1	18	13	72,22	55,52	Não satisfatório
	10.2	6	2	33,33		
	10.3	10	4	40,00		
	10.4	12	8	66,67		
	10.5	5	3	60,00		
	10.6	24	9	37,50		
	10.7	4	3	75,00		
	10.8	9	6	66,67		
	10.9	6	3	50,00		
	10.10	13	7	53,85		
Subtotal	10	107	58	555,24		

Fonte: Elaboração própria.

Apesar do resultado global ser não satisfatório, a tabela 9 permite observar alguns pontos fortes no domínio do capital infraestrutural. Em primeiro lugar, o curso conta com uma infraestrutura que permite o seu normal funcionamento, tendo alcançado 72,22% de desempenho qualitativo neste padrão. Trata-se de um bom desempenho seguido do facto de a instituição possuir um regulamento que permite o normal funcionamento biblioteca (75,00%), laboratórios para aulas práticas (66,67%). Entre os pontos fracos no domínio infraestrutural, observa-se a necessidade de a instituição equipar ainda mais os laboratórios, aumentar qualitativa e quantitativa mente o acervo bibliográfico, aumentar e melhorar a qualidade dos computadores, criar espaços de lazer e melhorar o sistema de acesso à internet.

### Cumprimento da legislação em vigor

No que ao cumprimento da legislação em vigor respeita, as percepções dos inquiridos e a pesquisa documental feita revelam que o curso de Sociologia ministrado pelo IP tem um desempenho qualitativo Excelente, ou seja, de 100%, quer no indicador, quer nos dois (2) padrões verificados por meio de seu (6) critérios.

Em última instância, releva um ponto bastante forte do IP enquanto uma IES. Todavia, a tabela 10 evidencia que o desempenho qualitativo global do curso de Sociologia ministrado pelo IP é Não satisfatório.

**Tabela 10- Resumo global**

Indicador	No de padrões	No de critérios de verificação do padrão	No de critérios de verificação alcançados	Desempenho no padrão (%)	Desempenho no indicador (%)	Desempenh o qualitativo no indicador
Total inicial	57	367	177	2772,29	48,64	Não satisfatório (Nível D)
Total geral					38,91	Não satisfatório (Nível D)

Fonte: Elaboração própria.

Nota-se que dos 367 critérios de verificação, foram alcançados 177, o que corresponde a 48,64% de aspectos positivos verificados, quer por meio das observações e da pesquisa documental, quer por meio dos inquéritos e das entrevistas estruturados.

### **Análise global do curso**

De modo sintético, pode-se deduzir que o desempenho qualitativo do curso de Sociologia ministrado pelo IP é Não satisfatório, tendo atingido 48,64% de desempenho em todos os indicadores, situando-se assim na qualificação Não satisfatória de nível D. É presumido que este resultado se deve a uma multiplicidade de fatores endógenos, como muitos dos que foram avaliados, mas também a intervenção de fatores exógenos, tais como a forte dependência financeira do curso dos poucos recursos que a instituição recebe das dotações orçamentais, o que faz com que a instituição não tenha até ao momento construído uma infraestrutura satisfatória, boa ou mesmo de excelente qualidade. Igualmente, esse fator económico também explica os resultados não satisfatórios em matérias de intercâmbio constante com outras universidades, extensão universitária, investigação científica e formação e actualização constante do pessoal técnico administrativo e dos docentes.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Entre os principais resultados, pode-se observar que dos onze (11) indicadores da autoavaliação, sete (7) tiveram um desempenho qualitativo não satisfatório, dois (2) tiveram um desempenho qualitativo Satisfatório com muitas reservas, um (1) teve um desempenho qualitativo Bom e o último teve um desempenho qualitativo Excelente, nomeadamente no que toca ao cumprimento da legislação em vigor no subsistema de ES. Nesta acepção, na regência do curso de Sociologia, deverá introduzir melhorias significativas sobretudo na gestão, no corpo docente, no pessoal técnico administrativo, na investigação científica, na extensão e no intercâmbio com instituições nacionais e estrangeiras. Durante a implementação das melhorias, deverá ser realizada uma ação mais específica com os responsáveis pela execução das ações, cronometrando, atribuindo e quantificando os recursos que irão necessitar em função da natureza das ações, o que sem dúvidas contribuirá para a eficiência e eficácia das ações empreendidas.

Os elementos identificados como pontos fortes e fracos são alvo do trabalho de gestão do Regente do curso de Sociologia e do Chefe do Departamento de Ciências Sociais e Humanas, a partir do qual podem ser desenhadas e implementadas estratégias e ações para melhorar o trabalho no curso e, conseqüentemente, aumentar a qualidade dos processos nele desenvolvidos. Os resultados evidenciados neste primeiro processo de autoavaliação constituem sem dúvida o ponto de partida para futuros processos de autoavaliação, pelo que devem ser tomados como ponto de partida, isso permitirá observar comportamentos individualizados por indicadores, parâmetros e critérios, que servirão de referência e ponto de partida para as ações a serem propostas.

## Declaração de conflito de interesses

Os autores declaram que não houve conflitos de interesses na condução desta pesquisa e sua posterior publicação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akincioglu, M. (2025): «Reforming EMI in higher education: The EMI ProF as a political normative framework for policy, quality, and professionalisation». *International Journal of Educational Development*, 115, 103276, <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103276>
- Balcero-Molina, A. L., Gabalán-Coello, J., & Vasquez-Rizo, F. E. (2022): «Sistema de Garantia de Qualidade do Ensino Superior: falhas e proposta de melhoria». *Praxis & Saber*, 13(34), 39-57, <https://doi.org/10.19053/22160159.v13.n34.2022.14084>
- Derossi, I. N., & Ferreira, D. C. (2023): «Análise da relação entre os objetivos dos programas de pós-graduação stricto sensu da área de Ensino de Ciências e a formação para o Ensino Superior». *Ciência & Educação (Bauru)*, 29, <https://doi.org/10.1590/1516-731320230002>
- Emeka, E. T., Asongu, S. A., & Bouanza, J. R. F. K. (2025): «Lifelong gender inclusive education, productive capacity, and governance quality in Africa». *International Journal of Educational Development*, 117, 103312, <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103312>
- Fernandes, V. D. C., Miranda, G. J., Alexander, N., & Pereira, J. M. (2021): «Valor-agregado no Ensino Superior: uma nova metodologia para os cursos de graduação no Brasil». *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 26(2), 606-628, <https://doi.org/10.1590/s1414-40772021000200014>
- Gómez Chávez, L. F. J., Cortés Almanzar, P., & Rodríguez Melchor, V. Z. d. C. (2022): «Corpo docente e qualidade no ensino superior: o Centro Universitário do Litoral». *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(25), <https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1310>
- Greisel, M., Hornstein, J., & Kollar, I. (2025): «Do students' beliefs and orientations toward peer feedback predict peer feedback quality and perceptions?». *Studies in Educational Evaluation*, 84, 101438, <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2024.101438>
- Guerra, M. d. G. G. V., & Leite, C. (2022): «Estudo descritivo sobre o sistema de avaliação de cursos de educação superior em Portugal». *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 27(2), 347-365, <https://doi.org/10.1590/s1414-40772022000200008>
- Haar, E. t. (2021): «Um método correto para calcular o indicador de valor agregado IDD do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior». *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 26(2), 568-586, <https://doi.org/10.1590/s1414-40772021000200012>
- Hu, R., & Wang, Q. (2025): «Analyzing the quality evaluation of college English teaching based on probabilistic linguistic multiple-attribute group decision-making». *Systems and Soft Computing*, 7, 200191, <https://doi.org/10.1016/j.sasc.2025.200191>
- Guião de Auto-Avaliação de Instituições de Ensino Superior, Cursos e/ou Programas, (2022).
- Lima, T. H. d., Cardoso, H. F., Schelini, P. W., & Zanini, D. S. (2021): «Desafios do Ensino da Avaliação Psicológica no Brasil: Adaptando Ações». *Psico-USF*, 26(spe), 1-8, <https://doi.org/10.1590/1413-8271202126nesp02>
- Mak, V., Morphet, J., & Brand, G. (2025): «Envisioning quality improvement education partnerships to teach pre-registration nursing students: A qualitative study». *Nurse Education Today*, 146, 106530, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.nedt.2024.106530>
- Morosini, M. C., Fernandes, C. M. B., Leite, D., Franco, M. E. D. P., Cunha, M. I. D., & Isaia, S. M. A. (2016): «A qualidade da educação superior e o complexo exercício de propor indicadores». *Revista Brasileira de Educação*, 21(64), 13-37, <https://doi.org/10.1590/S1413-24782016216402>
- O'Neill, L., Lauridsen, H. H., Østengaard, L., & Qvortrup, A. (2023): «Validity evidence for the Experiences of Teaching and Learning Questionnaire (ETLQ) in evaluations of quality learning: A systematic critical literature review». *Studies in Educational Evaluation*, 78, 101283, <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2023.101283>

- Olarte-Arias, Y. A., Ruiz-Ramirez, J. A., & Glasserman-Morales, L. D. (2022): «Co-construção de um sistema de avaliação por competências e resultados de aprendizagem no ensino superior». *Praxis & Saber*, 13(35), <https://doi.org/10.19053/22160159.v13.n35.2022.14>
- Patrón-Cortés, R. M. (2021): «Qualidade e satisfação dos serviços escolares de uma instituição mexicana de ensino superior: a visão dos alunos». *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(22), <https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.870>
- Ping, Y. Y., & Abideen, Z. U. (2025): «A multi-module approach to evaluate online teaching quality in international Chinese education». *Egyptian Informatics Journal*, 30, 100674, <https://doi.org/10.1016/j.eij.2025.100674>
- Rodríguez-Mantilla, J. M., Martínez-Zarzuelo, A., & León-Carrascosa, V. (2025): «Identification of profiles in educational organizations as a result of the implementation of a quality management system». *International Journal of Educational Management*, 39(8), 18-40, <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2024-0064>
- Silva, A. M. d., Gôuvea, M. A., Semensato, B. I., & Lhamas, F. A. d. M. P. (2022): «QUALITY IN HIGHER EDUCATION: AN EVALUATION IN A GRADUATION COURSE IN ADMINISTRATION AT A LARGE UNIVERSITY IN THE MUNICIPALITY OF SÃO PAULO». *Revista de Administração da UFSM*, 15(2), 236-256, <https://doi.org/10.5902/1983465967056>
- Soares, J. R., Bordin, R., & Rosa, R. d. S. (2019): «Indicadores de gestão e de qualidade nas instituições federais de Ensino Superior brasileiras - 2009 - 2016». *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 25(2), 215-239, <https://doi.org/10.1590/1413-2311.250.95100>

## Eficacia de un plan de intervención con enfoque psicoeducativo para el manejo de las emociones en un adolescente de 15 años de una unidad educativa.

*Effectiveness of a psychoeducational intervention plan for managing emotions in a 15-year-old adolescent in an educational unit.*

Ximena Nataly Guancha Nazate<sup>1</sup>

**E-mail:** nximenanataly@gmail.com

**ORCID:** 0009-0002-5570-2264

<sup>1</sup> Unidad Educativa Tulcán

Forma de citación en APA, séptima edición.

Guancha, X. N. (2025). Eficacia de un plan de intervención con enfoque psicoeducativo para el manejo de las emociones en un adolescente de 15 años de una unidad educativa. *Revista Nova Praxis*, 1(1), 30-48.

**Fecha de presentación:** 03/05/2025

**Fecha de aceptación:** 10/06/2025

**Fecha de publicación:** 01/07/2025

### RESUMEN

El estudio trata acerca de la eficacia de un plan de intervención psicoeducativa en el manejo de emociones de un adolescente de 15 años en una Unidad Educativa. Al realizar el diagnóstico, se detectaron signos que indicaban un manejo inadecuado de las emociones. Utilizando un diseño de caso único tipo AB, se aplicó el Inventario de Cociente Emocional de BarOn antes y después de la intervención, que consistió en 10 sesiones centradas en la regulación emocional y habilidades de afrontamiento. Los principales resultados muestran mejoras en las habilidades interpersonales (puntuación aumentó de 84 a 90), adaptabilidad (de 80 a 88) y manejo del estrés (de 81 a 85), junto con una mayor consistencia en estas áreas. La conclusión fundamental es que la intervención psicoeducativa tuvo un impacto positivo en la capacidad del adolescente para manejar sus emociones, mejorando su bienestar emocional y su interacción en la escuela y la familia.

### Palabras clave:

adolescencia, manejo emocional, estrés, educación, intervención.

### ABSTRACT

The study is about the effectiveness of a psychoeducational intervention plan in the management of emotions of a 15-year-old adolescent in an Educational Unit. When making the diagnosis, signs were detected that indicated an inadequate management of emotions. Using a single-case AB-type design, the BarOn Emotional Quotient Inventory was applied before and after the intervention, which consisted of 10 sessions focused on emotional regulation and coping skills. The main results show improvements in interpersonal skills (score increased from 84 to 90), adaptability (from 80 to 88) and stress management (from 81 to 85), along with greater consistency in these areas. The fundamental conclusion is that the psychoeducational intervention had a positive impact on the adolescent's ability to manage his emotions, improving his emotional well-being and his interaction at school and family.

### Keywords:

adolescence, emotional management, stress, education, intervention.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo emocional en la adolescencia es un aspecto de gran relevancia, pues de ello depende la capacidad de expresión personal y social de las personas en la construcción de su personalidad e identidad (Goleman, 1998; 2019). Sin embargo, la habilidad de autorregulación emocional es difícil de lograr en medio de tantos cambios de tipo física, psicológica y social; en el medio de las exigencias del entorno que conducen a un crecimiento, aprendizaje, adaptación de forma efectiva en un breve periodo de tiempo.

Según el estudio de Tobar y Mejía (2023), en la mayoría de los casos, por sí solos, a los adolescentes se les dificulta la capacidad de autorregulación emocional. El problema radica en que, aunque pueden poseer un conocimiento básico sobre estrategias para afrontar situaciones estresantes, carecen de la habilidad para aplicar estas estrategias de manera efectiva y gestionar sus emociones de manera adecuada. Esta falta de habilidades de autorregulación emocional conlleva dificultades en la regulación emocional, lo que puede manifestarse en una serie de problemas tanto a nivel individual como interpersonal (Rodríguez & Zapata, 2019).

Desde la experiencia personal, en las instituciones educativas se puede observar todos estos cambios, que reflejan la presencia simultánea de emociones placenteras y no placenteras en este grupo de edades. Lo anterior genera conflictos debido a que los adolescentes son volubles emocionalmente (Bolgeri et al., 2020). La incapacidad para controlar adecuadamente las emociones puede resultar en respuestas emocionales exageradas o inapropiadas durante las interacciones sociales, lo que puede llevar a conflictos con amigos, familiares y otros individuos en su entorno. A su vez, se ha comprobado que la falta de autorregulación emocional puede afectar el bienestar psicológico y emocional del adolescente, predisponiéndolo a experimentar niveles elevados de estrés, ansiedad, depresión u otras dificultades emocionales. Además, puede tener un impacto negativo en el rendimiento académico y en la capacidad para manejar las demandas cotidianas de la vida (Toala & Rodríguez, 2022).

Los problemas o trastornos emocionales no se derivan únicamente de factores internos o intrínsecos (Canales, 2010). El entorno familiar y social influye significativamente en la capacidad de autorregulación emocional de los adolescentes. Por ejemplo, los modelos de comportamiento proporcionados por los padres y otros miembros de la familia desempeñan un papel crucial en la forma en que los adolescentes aprenden a manejar y expresar sus emociones. Si los adultos en el hogar demuestran habilidades efectivas de afrontamiento emocional y comunicación abierta, es más probable que los adolescentes desarrollen estas mismas habilidades y estrategias (Molina, 2017).

Los estilos de crianza también desempeñan un papel importante en la autorregulación emocional de los adolescentes. Los enfoques parentales que promueven una comunicación abierta, el establecimiento de límites claros y el fomento de la autonomía, pueden contribuir al desarrollo de habilidades emocionales saludables. Por el contrario, los estilos de crianza que carecen de apoyo emocional o establecen expectativas poco realistas pueden obstaculizar el desarrollo de estrategias efectivas de afrontamiento emocional en los adolescentes (Bar-On, 2010). En conjunto, estos aspectos del contexto familiar y social pueden moldear significativamente la capacidad de los adolescentes para regular sus emociones y enfrentar los desafíos emocionales de la vida.

La falta de habilidades de autorregulación emocional puede tener implicaciones a largo plazo en el desarrollo del adolescente (Hikal, 2023). La incapacidad para gestionar eficazmente las emociones durante la adolescencia puede dificultar el desarrollo de habilidades de afrontamiento adecuadas en la adultez, lo que podría contribuir a problemas emocionales y de adaptación en el futuro. De ahí la importancia de efectuar una investigación que explore las posibilidades que tienen los adolescentes de un manejo adecuado de las emociones.

Como revela el estudio realizado por Caqueo-Urizar et al. (2020), el desarrollo de técnicas de regulación emocional favorece el enfrentamiento y resolución de conflictos. De esta manera, se reducen las consecuencias generadas por el estrés, la ansiedad, depresión y el comportamiento disruptivo, propio en estas edades. En general, una intervención a tiempo posibilita prevenir el origen

de futuras patologías mentales, además de mejorar la autoestima, la adaptación al cambio y el comportamiento de los seres humanos. Desde esta perspectiva preventiva se pretende incidir de manera favorable en el desarrollo y éxito académico de los adolescentes (Tobar & Mejía, 2023), así como en su correcto desarrollo psicológico y social.

Con respecto a la adolescencia y el desarrollo emocional y social Existen múltiples indagaciones acerca de la adolescencia, etapa definida a inicios del siglo XX por Stanley Hall (1904), en su texto "Adolescence: Its Psychology and Its Relations to Physiology, Anthropology, Sociology, Sex, Crime, Religion, and Education". El autor describió la adolescencia como una etapa de turbulencia emocional y búsqueda de identidad, y a partir de ese momento la adolescencia se convirtió en un campo de estudio dentro de la psicología, produciéndose una teoría específica sobre esta etapa del desarrollo con un enfoque que ha perdurado hasta la actualidad.

En relación con los procesos emocionales en esta etapa, el autor destaca que la adolescencia es un período de intensidad emocional, donde surgen rasgos humanos más elevados y completamente nuevos. Se refiere a la adolescencia como un "nuevo nacimiento", sugiriendo que las emociones en este periodo pueden ser más intensas y cambiantes debido a los procesos de desarrollo en curso (Hall, 1904). Arnold Gessel (1984), influenciado por Hall, propone la teoría de la maduración predeterminada, donde todos los niños pasan por los mismos estadios de desarrollo en un orden específico, aunque no necesariamente al mismo tiempo. Esta perspectiva refleja un determinismo biológico en la concepción de la adolescencia.

Por su parte, Margaret Mead (1985), en su libro "Adolescencia, sexo y cultura en Samoa", presenta una visión de la adolescencia alineada con la antropología cultural, destacando que la cultura es el factor determinante en el desarrollo humano. Contrasta con la idea de la adolescencia como conflictiva y violenta, abogando por una comprensión adecuada de esta etapa.

Otros enfoques contemporáneos como el de Torró (2021) definen la adolescencia como un período de transición entre la infancia y la adultez, caracterizado por cambios físicos, emocionales y sociales. El autor destaca la importancia de la identidad, la autonomía y la exploración en la formación de la personalidad durante esta etapa crucial del desarrollo humano. Reconoce que la adolescencia es un período de intensa exploración emocional, donde los jóvenes experimentan una amplia gama de emociones, desde la alegría y la excitación hasta la tristeza y la confusión. La búsqueda de identidad, la presión social y los cambios hormonales pueden influir en la expresión y regulación de las emociones durante la adolescencia.

Bolívar et al. (2022) explican que esa organización biológica, cognitiva, emocional y social de la persona, comienza en las estructuras del cerebro involucradas en el procesamiento cognitivo, emocional y conductual. Para ello, tiene que ocurrir la conexión entre la corteza orbito-frontal y algunas estructuras límbicas como la amígdala, el hipocampo y el núcleo caudado. Cuando esas conexiones mejoran, las respuestas emocionales automáticas, dependientes de estas regiones, pasan a estar más controladas por la corteza prefrontal, lo que supone un importante avance en el control cognitivo e inhibición de las emociones y la conducta.

En tal sentido, el adolescente debe construir una identidad, creada por las percepciones de sí mismo y de las relaciones con los demás (Hikal, 2023). Durante la adolescencia se desarrolla la conciencia de ser único, pero falta la habilidad de identificar roles adecuados en la vida que le permitan alcanzar un equilibrio entre la búsqueda de autonomía y la necesidad de pertenecer a grupos; un aspecto poco abordado en la Literatura.

Con respecto a las emociones y la inteligencia emocional en estas edades, según el modelo de BarOn (1997), esta interactúa con otros aspectos clave de nuestro funcionamiento, como las características de la personalidad y la capacidad intelectual cognitiva, para determinar nuestro potencial para el éxito. Este enfoque se centra en el proceso de desarrollo personal y profesional, priorizando la preparación y la capacidad para lograr el éxito sobre los resultados finales en sí mismos. Además, el modelo de BarOn (1997) se estructura en torno a cinco componentes principales: intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, manejo del estrés y estado de ánimo general, cada uno de los cuales comprende

subcomponentes específicos que reflejan habilidades emocionales y sociales relevantes para la vida adulta.

Por su parte, Se habla de problemas emocionales, cuando un niño o adolescente no sabe regular sus emociones, no tolera la frustración, presenta síntomas nerviosos o de tristeza, etc. (García, 2023). Según explican Cordero et al. (2017), los trastornos emocionales han devenido uno de los principales desafíos que enfrentan los adolescentes en la actualidad. Como se ha explicado anteriormente, las emociones tienen la función de activar y predisponer al sistema humano para poder enfrentar diversas situaciones significativas, como el riesgo físico, la posibilidad de un desenlace desfavorable, el daño potencial causado por otros individuos o el logro de metas por las que hemos trabajado arduamente. Estas respuestas son particularmente relevantes durante la adolescencia, debido al componente evolutivo y adaptativo que tienen en nuestro desarrollo como seres humanos.

El afrontamiento de problemas emocionales pasa por el reconocimiento y regulación de las emociones. De acuerdo con Giuliani (2015), a la regulación emocional se le denomina al conjunto de estrategias para redireccionar la corriente espontánea de las emociones mediante la modificación de la calidad o la intensidad de la emoción. Este proceso es necesario cuando las experiencias emocionales espontáneas no contribuyen a la emisión de conductas adaptativas coherentes con los objetivos y necesidades personales.

Para Zelazo (2020), la regulación emocional implica más que reconocer las emociones; también supone comprender los desencadenantes emocionales, las consecuencias de su activación y los objetivos a largo plazo asociados. Según Gross (2014), este proceso puede afectar significativamente el bienestar emocional a través de dos vías: la primera, se refiere a la generación de la emoción y se centra en regular los factores que la desencadenan, mientras que la segunda, se relaciona con la modulación de la respuesta emocional, incluyendo la reducción del impacto de las emociones negativas y el fortalecimiento de las positivas.

Con este recorrido teórico se demuestra que Investigaciones previas han reflejado la asociación de los estados emocionales a problemas de orden fisiológico, por ejemplo, alteraciones en el sistema inmunológico (Gómez et al., 2016); enfermedades cardiovasculares (Pérez et al., 2015); padecimientos psicológicos, como trastornos de depresión o ansiedad (Gross, 1998) y también con el desarrollo de conductas adictivas a sustancias: tabaco, alcohol y marihuana (Bolívar et al., 2022).

Sin embargo, existen escasos estudios que hayan explorado la manera en que estos padecimientos iniciaron en la etapa adolescente de las personas y cuáles de ellos se pudo haber evitado con una intervención oportuna. Si bien algunos autores como Sagardoy et al. (2014) confirmaron con su investigación que los adolescentes que regulan adecuadamente sus emociones tienen mejor salud física y psicológica, porque presentan menor número de síntomas físicos y bajos niveles de ansiedad, depresión, ideación e intento de suicidio; faltó explicar qué sucede cuando las personas en esas edades carecen de las habilidades para regular las emociones. En este último caso, es más probable que surjan trastornos emocionales que se reflejen en la salud y desarrollo de los síntomas aparezcan y afecten la salud del adolescente y en su vida social.

Por ello, es importante realizar una investigación con un enfoque preventivo, considerando la alta necesidad de una atención oportuna a la salud mental de los adolescentes en esta etapa de grandes desafíos, donde los espacios externos, es decir, la relación con sus pares y los padres de familia se vuelven más relevantes (Aguirre et al., 2019); donde las emociones se viven de manera más intensa (Casey, 2015); donde los cambios fisiológicos, psicológicos y sociales resultan estresantes (Coley et al., 2015).

Asimismo, otras de las carencias de las investigaciones sobre este tema ha sido evaluar la incidencia del contexto en la salud mental de los adolescentes. Como explican Campos et al. (2011), al estudio de la regulación emocional en la adolescencia le ha faltado investigar el papel del contexto en esta dimensión del desarrollo psicosocial de los adolescentes, que es crucial para comprender mejor sus efectos e implicaciones en la salud mental y el bienestar. Por ello, uno de los objetivos de esta pesquisa es destacar la importancia y la influencia del contexto en la regulación emocional de los

adolescentes, para proporcionar una comprensión más completa de cómo el entorno influye en la capacidad de los adolescentes para manejar sus emociones, y cómo esto puede impactar en su bienestar y desarrollo emocional.

Asimismo, esta investigación no solo consistirá en la indagación del manejo de las emociones de los adolescentes, sino que el principal aporte del estudio será intervenir desde un enfoque psicoeducativo. Cano y Moriana (2019) explican que existe muy escasa evidencia científica acerca del trabajo desarrollado mediante intervenciones psicológicas en adolescentes para atender aspectos emocionales, pero indican que entre las más efectivas destacan las de corte cognitivo-conductual y psicoeducativo.

A partir de la importancia del tema y de la sistematización teórica propuesta, el objetivo principal del presente estudio se centra en determinar la eficacia de un plan de intervención con enfoque psicoeducativo para el manejo de las emociones en un adolescente en una Unidad Educativa, en Ecuador.

## METODOLOGÍA

La presente investigación parte de un enfoque cuantitativo y pretende un alcance descriptivo, pues el propósito del estudio es poder realizar la descripción de la inteligencia emocional de un adolescente de 15 años, para de esa manera proponer un plan de intervención que favorezca la mejora del manejo de sus emociones. A través de la recopilación de datos cuantitativos, se busca obtener información objetiva y cuantificable sobre la percepción del estado emocional en un estudiante de una Unidad Educativa. Esto permite realizar un análisis estadístico para identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables evaluadas (Parreño & Martínez, 2023).

La investigación se centra en un caso único de estudio de tipo AB. De acuerdo con Montseny (2022), los diseños de caso único consisten en el registro sucesivo a lo largo del tiempo de la conducta de un caso único o de un grupo pequeño antes, durante y, en algunos casos, después de un tratamiento, en situaciones controladas. Implica la manipulación de la variable independiente y el control de variables extrañas.

Un caso de estudio de tipo AB es un diseño utilizado principalmente en la investigación conductual y en psicología para evaluar la efectividad de una intervención o tratamiento (Montseny, 2022). Este tipo de diseño se usa para observar cambios en el comportamiento o en las variables de interés a lo largo del tiempo y con la introducción y retirada de una intervención.

De acuerdo con Montseny (2022), el diseño de tipo AB se ejecuta en dos fases:

### 1. Fase A (Línea Base):

- **Propósito:** Establecer un punto de referencia sobre el comportamiento del sujeto antes de introducir cualquier intervención.
- **Descripción:** Se observa y registra el comportamiento del sujeto sin ninguna intervención.
- **Duración:** Depende del estudio, pero generalmente hasta que se obtiene una línea base estable.

### 2. Fase B (Intervención):

- **Propósito:** Introducir la intervención y observar los cambios en el comportamiento.
- **Descripción:** Se implementa la intervención y se continúa observando y registrando el comportamiento.
- **Comparación:** Los datos de esta fase se comparan con los de la fase A para evaluar el impacto de la intervención.

Aplicado al presente estudio, este diseño implica que durante la Fase A (Línea base), se observe y registre el manejo de las emociones del adolescente sin ninguna intervención durante un período determinado. Seguidamente, en la Fase B (Intervención): Se implementa la intervención psicoeducativa y se continúe observando y registrando el manejo de las emociones del adolescente.

El muestreo elegido fue el intencional, lo cual facilita la selección de una muestra que se ajuste mejor a los objetivos y las necesidades del estudio. Los criterios de inclusión fueron: a) edad por encima de 15 años, c) nivel de comprensión lectora equivalente o mayor al de sexto grado de primaria, d) sujeto bajo el sistema de escolarización regular en una Unidad Educativa, e) sujeto que manifieste ciertos problemas de conducta. Como criterios de exclusión se consideraron: tener menos de 15 años y no cumplir con el nivel de comprensión lectora requerido.

**Tabla 12. Características del sujeto investigado**

<b>Sexo</b>	<b>Masculino</b>
<b>Edad</b>	15 años
<b>Ocupación</b>	Estudiante
<b>Grado</b>	1er Año de Bachillerato

Para el presente estudio se identifican las siguientes variables:

**1. Variable Independiente (VI):**

**Plan de intervención con enfoque psicoeducativo:** Se refiere al conjunto estructurado de actividades y estrategias psicoeducativas diseñadas para mejorar la comprensión y manejo de las emociones en el adolescente. Esta variable se manipula o introduce para observar su efecto.

**2. Variable Dependiente (VD):**

**Incluye los cinco principales componentes conceptuales de la inteligencia emocional y social: Componente Intrapersonal, Interpersonal, Adaptabilidad, Manejo del Estrés y Estado de Ánimo en General,** según BarOn (1997). Se refiere a la capacidad del adolescente para identificar, comprender, regular y expresar sus emociones de manera efectiva. Esta variable se mide para ver si ha cambiado debido a la intervención.

Para la obtención de resultados se trabajó con el Inventario de Inteligencia Emocional Bar On ICE (en su versión completa), constituido por 133 ítems. Para ello, el estudio se basó en la adaptación del instrumento realizada por Ugarriza (2001) para el contexto latinoamericano, donde se comprobó la fiabilidad del test, mediante una estandarización del BarOn I-CE: NA, donde se obtuvo un índice entre 0.60 y 0.80 al Alfa de Cronbach para una muestra de 3374, comprobándose que es confiable y que los ítems mantienen homogeneidad entre sí (Ver Anexo A).

El inventario de inteligencia emocional se presenta en un formato de escala de respuesta tipo Likert, de autclasificación de cinco puntos: a) rara vez o nunca; b) pocas veces; c) a veces; d) muchas veces; y e) con mucha frecuencia o siempre. Los datos fueron procesados utilizando el software Statistical Package for Social Sciences (SPSS). El análisis incluyó estadísticas descriptivas, frecuencia, porcentaje, medidas de tendencia central y dispersión.

**Tabla 13 Ficha Técnica del Instrumento**

<b>Nombre original</b>	<b>EQ-I BarOn Emotional Quotient Inventory</b>
<b>Autor.</b>	Reuven BarOn
<b>Procedencia</b>	Toronto-Canadá
<b>Adaptación</b>	Nelly Ugarriza
<b>Administración</b>	Individual
<b>Duración</b>	Sin límite de tiempo. Aproximadamente de 30 a 40 minutos
<b>Aplicación</b>	Individuo de 15 años
<b>Puntuación</b>	Calificación manual o computarizada
<b>Estructura factorial: 1 CE-T-5</b>	5 Factores componentes: 15 subcomponentes
<b>Uso</b>	Educacional, clínico y en la investigación

<b>Materiales</b>	Cuestionario que contiene los ítems del I-CE, hoja de respuestas, plantilla de corrección, hoja de resultados y de perfiles (A, B).
-------------------	---

**Tabla 14** Componentes y subcomponentes del Inventario de Cociente Emocional de BarOn

<b>Componentes</b>	<b>No. ítems</b>
<b>Intrapersonal (CEIA)</b>	40 ítems
<b>Interpersonal (CEIE)</b>	29 ítems
<b>Adaptabilidad (CEAD)</b>	26 ítems
<b>Manejo del Estrés (CEME)</b>	24 ítems
<b>Estado de Ánimo General (CEAG)</b>	17 ítems

**Tabla 15** Puntaje y pautas de interpretación

<b>Puntaje estándar</b>	<b>Pautas de interpretación</b>
<b>130-133</b>	Capacidad emocional muy desarrollada: Marcadamente alta. Capacidad emocional inusual
<b>120-129</b>	Capacidad emocional muy desarrollada: Muy alta. Muy buena capacidad emocional
<b>110-119</b>	Capacidad emocional muy desarrollada: Alta. Buena capacidad emocional
<b>90-109</b>	Capacidad emocional adecuada: Promedio
<b>80-89</b>	Necesita mejorar: Baja. Capacidad emocional por debajo del promedio
<b>70-79</b>	Necesita mejorar: Muy Baja. Capacidad emocional extremadamente por debajo del promedio
<b>65-69</b>	Capacidad emocional marcadamente baja

El procedimiento de campo de esta investigación comenzó con la selección cuidadosa del participante: un adolescente de 15 años inscrito en una Unidad Educativa y que muestra dificultades en el manejo de sus emociones. Para lograr su participación en el estudio, se requirió del consentimiento informado tanto del adolescente como de sus tutores legales para su participación. En ese sentido, no hubo problema en obtenerlo. Asimismo, la escuela en la cual estudia el adolescente objeto de estudio favoreció en todo momento la libertad para desarrollar la investigación en un ambiente de discreción y apertura para ofrecer apoyo en todo momento.

En la fase inicial, denominada Fase A o Línea Base, se evaluó el manejo de las emociones del adolescente antes de cualquier intervención. Esto se logró mediante la aplicación del Inventario de Cociente Emocional de BarOn, un instrumento diseñado para medir diversas dimensiones de la inteligencia emocional. Se recogieron datos específicos sobre las áreas de intrapersonalidad, interpersonalidad, manejo del estrés, adaptabilidad y estado de ánimo general. Además de la evaluación cuantitativa, se pudieron establecer otras observaciones del comportamiento emocional y social del adolescente en el entorno escolar durante un período determinado.

En la segunda fase, denominada Fase B o Intervención, se implementó el plan de intervención psicoeducativa diseñado para mejorar el manejo de las emociones del adolescente. Este plan se basó en un enfoque psicoeducativo y trató diferentes componentes clave de la inteligencia emocional, como la educación emocional, la regulación emocional, la asertividad, la empatía y la resolución de problemas. Se llevó a cabo sesiones individuales semanales con el adolescente durante un período de 8 semanas, utilizando una variedad de técnicas y actividades didácticas para facilitar el aprendizaje

y la práctica de habilidades emocionales. Durante esta fase, se realiza una evaluación continua del progreso del adolescente y se ajustan las estrategias de intervención según sea necesario.

Finalmente, en la Evaluación Post-Intervención, se volvió a aplicar el Inventario de Cociente Emocional de BarOn al adolescente para medir cualquier cambio en su inteligencia emocional después de completar el programa de intervención. Se compararon los resultados pre y post intervención para determinar el impacto de la intervención en el manejo de las emociones del adolescente. Este proceso proporcionó información importante sobre la efectividad del plan de intervención, en el siguiente Capítulo se describe con detalles los resultados obtenidos en cada una de las fases.

## RESULTADOS

### Presentación del caso

El individuo en cuestión es un adolescente de 15 años que pertenece a una Unidad Educativa. Su personalidad se caracteriza por ser introvertido y reservado en su comportamiento. Tiene dificultades para expresar sus emociones de manera abierta y tiende a guardar sus sentimientos para sí mismo. Además, presenta una tendencia a mostrarse ansioso en situaciones sociales y académicas, lo que puede dificultar su capacidad para desenvolverse de manera efectiva en entornos interpersonales.

¿Cómo se evidencia lo anterior? El paciente experimenta cambios de humor frecuentes, en algunas situaciones se muestra irritable o ansioso sin una razón aparente. De manera general, evidencia dificultades para regular sus emociones en situaciones estresantes. Se infiere que presenta una baja autoestima o autoconcepto negativo, lo que afecta su percepción de sí mismo y su capacidad para enfrentar los desafíos emocionales.

A nivel académico, muestra un rendimiento promedio, pero con altas y bajas debido a su dificultad para concentrarse y manejar el estrés asociado a las demandas escolares. Si bien no ha llegado a manifestar comportamientos disruptivos o desafiantes que afectan su participación en actividades escolares y su relación con los maestros y el personal escolar, si se le dificulta mantener relaciones positivas con sus compañeros.

En el ámbito familiar, se infiere que tiene una relación estrecha con sus padres, aunque a veces puede haber conflictos debido a su falta de comunicación abierta sobre sus emociones. Esto último, le genera conflictos frecuentes en el hogar, asociado a la falta de apoyo emocional o a una dinámica familiar disfuncional que contribuya a su estrés emocional. Además, se sugiere que podría haber antecedentes de problemas familiares que han impactado negativamente en su bienestar emocional.

De forma general, no es un sujeto muy sociable, pues no se le reconoce amigos o compañeros de clase cercanos. A la especialista le parece que podría estar sintiéndose excluido o tener dificultades para expresar sus emociones de manera adecuada en situaciones sociales. Además, se podría estar en presencia de un comportamiento evitativo o retraído en entornos sociales debido a la ansiedad o la inseguridad emocional.

### Evaluación del caso

Después de aplicar el instrumento de Inventario de Cociente Emocional (I-CE) de BarOn, se procede al análisis de los resultados. Para ello, es importante señalar que el motivo de la prueba responde a los problemas en el manejo adecuado de las emociones que ha manifestado el estudiante adolescente en los últimos meses en el contexto escolar.

**Tabla 16 Resultados del Inventario de Cociente Emocional de BarOn en la etapa de Pretest**

<b>Componente</b>	<b>Puntaje general</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Puntaje Mínimo</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
<b>Intrapersonal</b>	90	15	45	95
<b>Interpersonal</b>	84	12	60	110
<b>Adaptabilidad</b>	80	18	40	100
<b>Estado de Ánimo General</b>	85	14	50	105
<b>Manejo del Estrés</b>	81	10	30	75
<b>CE general</b>	84	8	25	70

Como se puede observar en la Tabla 5, los resultados de la evaluación de inteligencia emocional muestran que el adolescente obtuvo una puntuación de 90 en el área intrapersonal, al compararla con el puntaje estándar, esto indica que el adolescente está por sobre la media, es decir, tiene buena relación consigo mismo. Los datos sugieren que existe una sólida comprensión y aceptación de sus propias emociones y una buena autoestima. Esto podría indicar que el ambiente en el hogar o en la escuela ha promovido un entorno emocionalmente seguro y de apoyo, donde el adolescente ha tenido la oportunidad de desarrollar un sentido positivo de sí mismo.

En cuanto al área interpersonal, el adolescente obtuvo una puntuación de 84, lo que indica que en esta dimensión el adolescente está alrededor del comportamiento promedio de las personas, pero necesita mejorar. Si bien no se descarta que presente habilidades sólidas en el establecimiento de relaciones interpersonales satisfactorias, es posible que experimente obstáculos para mantener esas relaciones de forma satisfactoria, así como para comprender y responder adecuadamente a las emociones de los demás. Esta puntuación sugiere que podría beneficiarse de trabajar en habilidades sociales y en el desarrollo de una mayor comprensión hacia los demás, por lo que debe desarrollar aún más la empatía para con sus compañeros y su entorno.

En el área de adaptabilidad, el adolescente obtuvo una puntuación de 80, una tendencia a la baja. Lo anterior indica que el adolescente manifiesta una baja capacidad para adaptarse al ambiente en el cual está interactuando, ya sea en su hogar o en la propia escuela. Esto puede deberse a cambios y el enfrentamiento a situaciones nuevas. Es posible que el adolescente esté experimentando cierta dificultad para enfrentar cambios significativos en su vida, por lo que podría requerir apoyo externo para desarrollar estrategias de afrontamiento efectivas.

En relación con el manejo del estrés, el adolescente obtuvo una puntuación de 81, lo que indica que tiene habilidades relativamente bajas para manejar el estrés y la ansiedad. Lo anterior sugiere que el adolescente sienta en algunos momentos cierta dificultad para controlar sus emociones en situaciones estresantes; en otras palabras, puede presentar problemas para controlar sus impulsos, lo que podría afectar su bienestar emocional en ciertos momentos.

Por último, en el área del estado de ánimo general, el adolescente obtuvo una puntuación de 85. Esto podría indicar que el adolescente se siente satisfecho en general, tanto en la escuela como en el hogar. Sin embargo, estos momentos pueden verse afectados por sus dificultades para enfrentar los cambios y situaciones que le generan estrés, lo cual podría ir en detrimento de su salud emocional y su capacidad para enfrentar los desafíos de la vida con una actitud positiva.

Los resultados de la evaluación de inteligencia emocional sugieren que el adolescente posee una sólida comprensión de sus propias emociones y una autoestima saludable, lo que puede estar relacionado con un entorno emocionalmente seguro en su hogar o escuela. Sin embargo, su capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales satisfactorias parece necesitar mejoras, lo que podría influir en su bienestar emocional y social.

Por otro lado, su baja adaptabilidad sugiere dificultades para enfrentar cambios significativos, lo que puede generar estrés y ansiedad. Esto podría impactar negativamente en su capacidad para manejar

adecuadamente las emociones en situaciones estresantes, lo que a su vez podría afectar su salud emocional y su actitud general hacia la vida. Aunque en general se percibe como satisfecho, estas dificultades pueden ser áreas importantes para abordar, de manera que se puedan diseñar estrategias con el propósito de promover su bienestar emocional y su capacidad para afrontar los desafíos de manera más efectiva.

## **Tratamiento e intervención**

La intervención se centró en la psicoeducación para el manejo adecuado de emociones, con el objetivo de proporcionar al joven adolescente estrategias para comprender, regular y controlar sus emociones de manera adecuada. El enfoque psicoeducativo permitió el abordaje de temas como la clasificación de las emociones, los componentes emocionales, y técnicas para gestionar y controlar las emociones.

Durante la intervención, establecida para una duración de 4 semanas, se llevaron a cabo 10 sesiones estructuradas y planificadas con antelación (dos sesiones por semana durante la fase 2), que combinaban información teórica sobre emociones con la práctica de habilidades para el manejo emocional en la vida diaria.

## **Descripción del programa**

### **Fase 1.**

#### **Sesión 1: Conocerse y familiarizarse con la psicopedagoga**

**Objetivo:** Establecer una conexión y generar un ambiente de confianza entre el adolescente y la psicopedagoga. Esto es fundamental para crear un espacio seguro donde el adolescente se sienta cómodo compartiendo sus emociones y experiencias.

**Actividades:** La primera actividad consiste en la presentación y bienvenida por parte de la psicopedagoga. Para ello, esta deberá presentarse, explicar su rol y el propósito del programa. Se da la bienvenida al adolescente, resaltando la importancia de su participación y colaboración durante las sesiones. Seguidamente, se realiza una actividad lúdica que permita al adolescente presentarse y compartir información básica sobre sí mismo. Esto puede incluir su nombre, edad, intereses, y cualquier información que le gustaría compartir. Para ello, se emplea "El juego de la pelota" donde se lanzan preguntas al recibir la pelota.

Posteriormente, se deberá explicar el Programa. Es decir, los objetivos generales y específicos, las actividades que se llevarán a cabo, y la estructura de las sesiones. Se resalta la confidencialidad y el respeto mutuo como pilares del trabajo conjunto. Seguido a ello, en conjunto con el adolescente, se discuten y acuerdan las normas y expectativas para las sesiones. Esto puede incluir la puntualidad, el respeto, la participación activa, y la confidencialidad. Se invita al adolescente a expresar sus expectativas y preocupaciones.

Seguidamente, se lleva a cabo la actividad enfocada en el autoconocimiento: "Mapa de Vida", donde el adolescente dibuja y narra eventos importantes de su vida, sus intereses, y sus metas futuras. Esto ayuda a iniciar una reflexión sobre su propia identidad y emociones. Al finalizar esta actividad, se procede a la reflexión acerca de la sesión. Es importante, que el adolescente comparta cómo se sintió y qué aprendió. La psicopedagoga refuerza los puntos clave discutidos y prepara al adolescente para la próxima sesión.

En este primer acercamiento, la psicopedagoga le explica al adolescente que puede llevar un diario de emociones durante la semana, anotando cómo se sintió en diferentes situaciones y por qué.

**Duración:** 50 minutos

**Materiales necesarios:** Hojas de papel y lápices de colores para la actividad de autoconocimiento, una pelota u otro objeto para la dinámica de introducción, un cuaderno o diario para la tarea de casa.

### **Fase 2**

#### **Sesión 2: Pon etiquetas a tus emociones**

**Objetivo:** Identificar y etiquetar las emociones de manera precisa. Esto es, reconocer diferentes emociones, comprender su origen y aprender a expresarlas adecuadamente.

**Actividades:** La psicopedagoga y el adolescente revisan la tarea de la sesión anterior. Se discuten las emociones registradas en el diario de emociones, permitiendo al adolescente compartir sus experiencias y reflexiones.

Posterior a esta primera actividad, se presenta brevemente la importancia de identificar y etiquetar las emociones. Se explica cómo reconocer y nombrar emociones puede mejorar la autocomprensión y la comunicación emocional. Seguidamente, se realizará una actividad para ayudar al adolescente a identificar sus emociones. Para esto se emplea "El juego de las tarjetas de emociones". Esas tarjetas tienen impresas palabras y caras que representan diferentes sentimientos (alegría, tristeza, miedo, enojo, etc.).

La psicopedagoga nombrará algunas situaciones de la vida cotidiana y el adolescente elige las tarjetas que representan cómo se ha sentido en esas circunstancias recientes. Seguidamente, se discuten las emociones identificadas en la actividad anterior. Se explora el origen de estas emociones, las situaciones que las desencadenaron y cómo se manifestaron física y mentalmente.

Posterior a ello, se realiza un ejercicio práctico en el que el adolescente debe identificar las emociones en diferentes escenarios ficticios o reales. Ejemplo: presentar historias cortas o imágenes y pedir al adolescente que identifique qué emociones podrían estar sintiendo los personajes y por qué. Finalmente, se realiza una actividad para reflexionar y otorgar al adolescente estrategias para la identificación de las emociones. La psicopedagoga explica las estrategias para mejorar la identificación emocional, como el uso de un diario de emociones más detallado, realizar pausas para reflexionar durante el día, y prestar atención a las señales físicas del cuerpo.

La psicopedagoga solicitará al adolescente que continúe con el diario de las emociones, pero, a partir de ese momento, de manera más detallada.

**Duración:** 50 minutos

**Materiales necesarios:** Tarjetas de emociones con palabras y caras, hojas de papel y lápices para tomar notas, historias cortas o imágenes para el ejercicio de reconocimiento emocional, diario de emociones para la tarea de casa.

### **Sesión 3: Escucha a tus emociones**

**Objetivo:** Enseñar al adolescente a escuchar y comprender sus emociones más profundamente. Esto implica reconocer las señales internas que acompañan a las emociones y aprender a interpretar lo que estas emociones intentan comunicar sobre sus necesidades y experiencias.

**Actividades:** Se presenta la idea de que las emociones son mensajeros que nos informan sobre nuestras necesidades, deseos y experiencias. Se explica cómo escuchar estas emociones puede mejorar nuestra autocomprensión y respuesta emocional. Se les explicará los tres componentes de las emociones: fisiológico, conductual y cognitivo.

Posteriormente, el adolescente participa en una actividad de autoexploración donde se le pide que cierre los ojos y se concentre en sus emociones actuales. Se guía al adolescente a través de una meditación breve o un ejercicio de respiración consciente para conectarse con sus sentimientos internos. Posterior a ello, se introduce el concepto de diálogo interno y se enseña al adolescente a tener una conversación con sus emociones. Se le pide que identifique una emoción reciente y escriba un diálogo entre él mismo y esa emoción, explorando preguntas como "¿Qué estás tratando de decirme?" y "¿Qué necesitas de mí?".

A continuación, se le proporciona al adolescente un formato de registro emocional que incluya columnas para la emoción sentida, la situación que la provocó, las señales físicas observadas y el mensaje o necesidad que la emoción intenta comunicar. El adolescente completa este formato para una o dos emociones experimentadas recientemente. Se discuten los registros emocionales completados con la psicopedagoga, proporcionando retroalimentación y guía sobre cómo interpretar las señales emocionales.

Finalmente, se refuerza la importancia de escuchar las emociones y se brindan estrategias para hacerlo de manera efectiva en el futuro.

**Duración:** 50 minutos.

**Materiales necesarios:** Hojas de papel y lápices, formatos de registro emocional, instrucciones para la meditación o el ejercicio de respiración consciente, diarios de emociones para la tarea de casa.

#### **Sesión 4: Qué hacer con las emociones**

**Objetivo:** Enseñar al adolescente cómo manejar sus emociones una vez que las ha identificado y escuchado. Se enfoca en desarrollar habilidades de afrontamiento que le permitan responder adecuadamente a situaciones estresantes y mejorar su bienestar emocional.

**Actividades:** Se revisan las experiencias del adolescente con la tarea de registro emocional, discutiendo cualquier desafío o éxito. Se refuerza la importancia de escuchar las emociones como base para gestionarlas efectivamente.

Seguido a ello, se presenta el concepto de estrategias de afrontamiento y se explica su importancia para manejar el estrés y las emociones intensas. Se discuten ejemplos de estrategias de afrontamiento positivas y negativas.

Una vez comprendido aquello, se pide al adolescente que identifique y describa situaciones específicas en su vida escolar y familiar que generan estrés. Se anotan estas situaciones para analizarlas más adelante en la sesión.

Se le proporciona al adolescente, conocimientos básicos de técnicas de relación, que puede poner en práctica, como son: la respiración profunda, la relajación muscular progresiva y la visualización. Estas técnicas se utilizan para ayudar a reducir el estrés y la ansiedad en situaciones desafiantes.

Se guía al adolescente para desarrollar un plan de afrontamiento para las situaciones estresantes identificadas. Este plan incluye pasos específicos que puede tomar para manejar sus emociones y respuestas en esos momentos. Seguidamente, el adolescente participa en ejercicios de role-playing y simulaciones de situaciones estresantes, de modo que pueda poner en práctica las estrategias de afrontamiento aprendidas y reciba retroalimentación de la psicopedagoga para mejorar esas habilidades.

Finalmente, se discuten las experiencias del role-playing y las simulaciones, proporcionando retroalimentación y refuerzo positivo. Se resaltan las estrategias que fueron efectivas y se sugieren mejoras donde sea necesario. Antes de terminar la sesión, se invita al adolescente aplicar las estrategias de afrontamiento aprendidas en situaciones reales durante la semana. Se le pide que registre sus experiencias y explique qué estrategias funcionaron mejor y por qué.

**Duración:** 50 minutos.

**Materiales necesarios:** Hojas de papel y lápices, formatos para el desarrollo del plan de afrontamiento, instrucciones para las técnicas de relajación, escenarios para role-playing.

#### **Sesión 5: Piensa antes de actuar**

**Objetivo:** Aprender a calmar las sensaciones físicas antes de actuar para mejorar las interacciones con los demás.

**Actividades:** La primera parte de la sesión, la psicopedagoga se dedica a explicar cómo las emociones pueden manifestarse físicamente (por ejemplo, el aumento del ritmo cardíaco con la ira, la tensión muscular con el estrés) y cómo estas sensaciones pueden influir en nuestras decisiones y comportamientos. Es importante que el especialista brinde ejemplos de cómo las reacciones impulsivas pueden afectar negativamente las interacciones con los demás, y permitir al adolescente compartir experiencias personales relacionadas.

Posteriormente, se presentan diversas técnicas de relajación y respiración, como la respiración profunda, la respiración diafragmática, la relajación muscular progresiva y el uso de imágenes visuales calmantes. Se dirigirá una sesión práctica guiada de estas técnicas, permitiendo que el adolescente

experimente y practique cada una. Se puede utilizar música suave si es apropiado para crear un ambiente relajante. Es importante discutir cómo se sintió el adolescente durante los ejercicios y cuál técnica encontró más efectiva.

A continuación, la psicopedagoga colaborará en la elaboración de un plan personalizado, donde se ayude al adolescente a identificar situaciones comunes que desencadenan emociones fuertes y reacciones impulsivas. Este plan incluirá acciones a seguir cuando sienta que está a punto de reaccionar impulsivamente, como pausar, respirar profundamente, contar hasta diez y pensar en las consecuencias antes de actuar.

Seguidamente, se crearán y practicarán situaciones simuladas donde el adolescente pueda aplicar las técnicas aprendidas. Por ejemplo, enfrentarse a una discusión con un compañero o recibir una crítica. Finalmente, se debate en torno a las técnicas que más ayudaron al adolescente a manejar las sensaciones físicas y mejorar la reacción en cada escenario.

**Duración:** 60 minutos

**Materiales necesarios:** Colchonetas o sillas cómodas para ejercicios de relajación, música suave (opcional), cartulinas y rotuladores, hoja de registro de emociones y reacciones, guía de técnicas de relajación y respiración.

### **Sesión 6: Los problemas se resuelven**

**Objetivo:** Aprender y aplicar técnicas de resolución de problemas para mejorar las relaciones interpersonales.

**Actividades:** La psicopedagoga habla brevemente sobre la importancia de resolver problemas de manera efectiva y cómo esto puede mejorar las relaciones con los demás. En tal sentido, para garantizar el entendimiento por parte del adolescente, es importante presentarle un modelo claro y sencillo de pasos para la resolución de problemas. Por ejemplo: 1) Identificar el problema; 2) Generar posibles soluciones; 3) Evaluar las soluciones; 4) Elegir la mejor solución; 5) Implementar la solución; 6) Revisar y evaluar los resultados. Para ello, se explica cada paso con ejemplos prácticos y se le permite al adolescente hacer preguntas para asegurar que comprende el proceso.

Seguido a esta actividad, se pide al adolescente que identifique problemas interpersonales comunes que enfrenta en la escuela, en casa o con amigos. Se anotan estos problemas en el pizarrón y se ayuda al adolescente a seleccionar un problema específico que le gustaría trabajar durante la sesión. A continuación, con este ejemplo concreto se trabaja con el adolescente cada uno de los pasos del modelo de resolución de problemas utilizando el problema seleccionado. Si es posible, se complementa este ejercicio con otro de role-playing para practicar la implementación de la solución.

Para finalizar, se pide al adolescente que reflexione sobre el proceso y discuta cómo se siente acerca de la solución elegida. ¿Le parece viable? ¿Cree que podrá implementarla? Es posible que sea necesario que se realicen ajustes en el plan según sea necesario, basándose en los comentarios del adolescente.

Como tarea, se entrega una hoja al adolescente con el modelo de resolución de problemas y se le pide que lo utilice durante la semana para cualquier problema interpersonal que surja. Pedir que anote sus experiencias y reflexiones.

**Duración:** 60 minutos

**Materiales necesarios:** Pizarrón o rotafolios, marcadores, hojas de papel y lápices, guía de pasos para la resolución de problemas, fichas de situaciones problemáticas comunes.

### **Sesión 7: Adiós al estrés**

**Objetivo:** Consolidar y reforzar las estrategias adaptativas para el manejo del estrés en el adolescente.

**Actividades:** En esta última sesión de la fase 2, se debe realizar un repaso rápido de las técnicas de manejo del estrés aprendidas en sesiones anteriores.

Seguidamente, se explicará el concepto teórico de estrategia emocional y la diferencia entre estrategias emocionales adaptativas y desadaptativas con una representación teórica y práctica. Por ejemplo, la psicopedagoga puede utilizar una metáfora con un vaso de agua para ilustrar la capacidad de resistencia emocional. Explicará las estrategias adaptativas como aquellas que ayudan a regular la cantidad de agua dentro del vaso, manteniéndola en un punto óptimo y equilibrado para evitar que se desborde. Por otro lado, las estrategias desadaptativas son aquellas que provocan que el vaso se desborde y se vacíe constantemente ante cualquier situación emocional, sin lograr mantener un estado de equilibrio emocional estable.

Posterior a ello, la psicopedagoga enumerará algunas situaciones estresantes mencionadas por el adolescente en sesiones previas. Por su parte, el estudiante deberá mencionar qué técnicas de manejo de las emociones se pueden aplicar a esas circunstancias estresantes. Mediante un ejercicio de role-playing, el adolescente pondrá en práctica la aplicación de las técnicas en diferentes escenarios estresantes.

Llegado este punto, se le proporciona retroalimentación positiva sobre la aplicación efectiva de las estrategias adaptativas por parte del adolescente. Se enfatizará en la importancia de practicar regularmente las técnicas de manejo del estrés para fortalecer la capacidad de afrontamiento del adolescente.

Aunque se menciona que esta es la última sesión del programa, se le informa al adolescente que se le dará apoyo continuo y un seguimiento individual para evaluar su progreso en la aplicación de las estrategias adaptativas y su efectividad en situaciones estresantes reales.

**Duración:** 50 minutos

**Materiales necesarios:** Hojas de papel y lápices, lista de situaciones estresantes, hojas con técnicas de manejo del estrés.

**Fase 3:**

**Sesión 8:** Evaluación de la intervención

**Objetivo:** Determinar si la intervención psicoeducativa ha tenido un impacto positivo en el manejo emocional del adolescente y si se han alcanzado los objetivos previamente establecidos.

**Actividades:** En la Fase 3 del proceso de intervención, que ocurre aproximadamente un mes después de la última sesión del programa, se lleva a cabo la evaluación final utilizando el Inventario de Cociente Emocional de BarOn. Este paso implica la realización de un post-test para comparar los resultados obtenidos con la línea base inicial establecida al inicio del programa.

Durante esta fase, se utilizan las mismas medidas y criterios de evaluación que en la fase inicial para garantizar la consistencia y fiabilidad de los resultados. Se analizan las puntuaciones obtenidas en cada uno de los componentes del Inventario de BarOn, incluyendo áreas como la adaptabilidad, el manejo del estrés, la inteligencia emocional, entre otros. Se comparan estos resultados con los obtenidos en la evaluación inicial para identificar cualquier cambio significativo y determinar el impacto de la intervención.

La evaluación final proporciona información crucial sobre la efectividad del programa de intervención psicoeducativa y permite realizar ajustes o mejoras en futuras intervenciones. Los resultados obtenidos en esta fase ayudan a validar la eficacia del enfoque utilizado y a proporcionar una retroalimentación valiosa sobre el progreso del adolescente en el manejo de sus emociones.

**Duración:** Dependerá del ritmo del adolescente

**Materiales necesarios:** Cuestionario del Inventario de Cociente Emocional (I-CE) de BarOn, programa de SPSS para el análisis estadístico de los resultados.

**Valoración del tratamiento**

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del postest, para lo cual se empleó de igual manera que en la fase inicial el Inventario de Cociente Emocional de BarOn.

**Tabla 17 Resultados del Inventario de Cociente Emocional de BarOn en la etapa de Postest**

<b>Componente</b>	<b>Puntaje general</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Puntaje Mínimo</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
<b>Interpersonal</b>	90	10	70	110
<b>Adaptabilidad</b>	88	12	60	110
<b>Manejo del Estrés</b>	85	9	50	100
<b>Estado de Ánimo General</b>	85	14	50	105
<b>Intrapersonal</b>	90	15	45	95
<b>CE general</b>	87	7	60	110

Tal y como se observa en la Tabla 6, existe una mejora en la puntuación general (de 84 a 90) y una reducción en la desviación estándar, lo que indica una mayor consistencia en las habilidades interpersonales del adolescente. Este resultado indica no solo un avance en la capacidad del adolescente para relacionarse efectivamente con los demás, sino también una mayor uniformidad en su desempeño interpersonal. La consistencia en las habilidades interpersonales es crucial, ya que refleja una aplicación más estable y confiable de las estrategias aprendidas para interactuar con su entorno social, lo que puede contribuir a mejorar su bienestar emocional y social de manera sostenida.

En relación al componente de la Adaptabilidad, la puntuación general muestra un aumento significativo de 80 a 88, y la reducción en la desviación estándar indica una mayor consistencia en la capacidad del adolescente para adaptarse a nuevas situaciones y entornos. Este resultado demuestra que la intervención psicoeducativa ha sido efectiva en mejorar las habilidades adaptativas del adolescente, permitiéndole enfrentar cambios y desafíos con mayor flexibilidad y resiliencia. La mayor uniformidad en las respuestas adaptativas es un indicativo de que las estrategias aprendidas están siendo aplicadas de manera más constante y eficaz, contribuyendo así a un mejor ajuste emocional y funcional en diferentes contextos de su vida.

En cuanto al manejo del estrés, que anteriormente mostraba una puntuación de 81, se incrementa a 85, y evidencia una disminución en la desviación estándar, reflejando una mejor gestión del estrés y mayor estabilidad en las respuestas emocionales ante situaciones estresantes. Este incremento en la puntuación y la reducción de la variabilidad sugieren un resultado bastante positivo, ya que indica que el adolescente ha desarrollado habilidades más efectivas y consistentes para enfrentar el estrés, lo cual contribuye a una mayor resiliencia y equilibrio emocional en situaciones desafiantes.

En cuanto al estado de ánimo general, este permanece constante en cuanto al puntaje general (85), pero es importante mantener esta puntuación ya que es indicativo de satisfacción general, lo cual puede influir positivamente en otras áreas. Mantener una puntuación estable en este componente sugiere que el adolescente conserva un nivel de bienestar emocional, lo cual puede influir positivamente en otras áreas de su vida, contribuyendo a un entorno emocionalmente saludable y equilibrado.

Por otro lado, la puntuación intrapersonal se mantiene constante, lo cual es positivo, ya que el adolescente ya poseía una sólida relación consigo mismo. De esta estabilidad en los datos recopilados, se infiere que el programa de intervención ha ayudado a mantener su buena autoestima y comprensión emocional, lo cual es crucial para su bienestar general y puede servir como base para mejorar en otras áreas.

Finalmente, la puntuación general del cociente emocional mejora (de 84 a 87), con una desviación estándar más baja, indica un progreso en el manejo global de las emociones. Este incremento refleja un desarrollo integral en las habilidades emocionales del adolescente, sugiriendo que el programa psicoeducativo ha tenido un impacto positivo en su inteligencia emocional general.

En conclusión, los resultados del postest reflejan la mejora general en las áreas críticas trabajadas durante la intervención psicoeducativa, destacando el progreso significativo en las habilidades interpersonales, de adaptabilidad y de manejo del estrés del adolescente. La mejora en el manejo de las emociones gracias a la intervención psicoeducativa no solo beneficia al adolescente en su

desarrollo personal, sino que también fortalece sus relaciones familiares y escolares. Esta mejora integral en su competencia emocional le proporciona las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos de la vida cotidiana con mayor resiliencia y equilibrio emocional.

## DISCUSIÓN

La teoría de Mayer y Salovey (1990) define a la inteligencia emocional como un conjunto de capacidades y habilidades desarrolladas en los individuos para comprender y regular tanto las propias emociones como las de los demás, permitiendo discriminar entre distintos estados emocionales y utilizar esta información para orientar el pensamiento y la acción. Para evaluar esta variable, tanto en el pretest como en el postest, se empleó el Inventario de Cociente Emocional de BarOn (1997), adaptado para la población peruana por Ugarriza y Pajares (2001).

Dentro del instrumento se incluyeron los subcomponentes relativos a los principales factores que intervienen dentro de la inteligencia emocional, según BarOn (1997): intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, manejo del estrés y estado de ánimo general. La evaluación de dichos componentes permitió determinar, en una primera fase para la obtención de una línea base, el cociente emocional del adolescente sujeto de estudio, de manera que favoreciera la toma de decisiones respecto a la intervención a implementar desde el enfoque psicoeducativo. Posteriormente, este mismo instrumento se aplicó en el periodo de postest, con el propósito de determinar la eficacia del plan de intervención psicoeducativa diseñado para la mejora del manejo de las emociones del adolescente de 15 años objeto del estudio.

El interés por determinar los valores del Cociente Emocional de este adolescente viene relacionado con lo que expresa la teoría de Mayer y Salovey (1997), al decir que la inteligencia emocional desempeña un papel esencial en la promoción del bienestar psicológico, en tanto, supone la capacidad de percibir, valorar y expresar emociones, así como de generar sentimientos que faciliten el pensamiento y comprender y regular las emociones. Esto, a su vez, promueve el crecimiento personal y contribuye a una sensación de satisfacción. En tal sentido, el estudio recopiló resultados similares a los encontrados por Tacca et al. (2022), quienes demostraron que existe una relación entre el bienestar y la inteligencia emocional, con impactos positivos adicionales en áreas como el rendimiento académico.

En la primera fase de diagnóstico, evaluando el primer componente al que hace referencia BarOn en su Inventario (componente interpersonal), es importante partir de la idea que defienden también Ugarriza (2001) y Ugarriza y Pajares (2005), al notar que el autoconocimiento y la capacidad de autogestión emocional tienen un impacto significativo en la percepción individual de satisfacción y logro personal. Esta relación resalta la importancia de desarrollar habilidades como la asertividad y la autocomprensión desde una edad temprana, ya que contribuyen a una mejor adaptación emocional y una mayor capacidad para enfrentar los desafíos de la vida de manera constructiva y satisfactoria (Aguirre et al., 2019).

Posterior a la intervención, al volver a aplicar el Inventario de BarOn, las habilidades interpersonales del adolescente reflejaron una mejora. Por tanto, los hallazgos del estudio respaldan la necesidad de establecer programas que fomenten la autoconciencia emocional y la habilidad para comunicar de manera efectiva las necesidades personales como parte integral de la promoción del bienestar psicológico en estas etapas críticas del desarrollo (Berrios et al., 2022; Cano & Moriana, 2019). Los individuos que son capaces de reconocer y expresar sus emociones de manera asertiva tienden a experimentar una mayor percepción de bienestar y satisfacción con su vida (Sureda, 1998); lo cual tiene implicaciones importantes para la educación y el desarrollo de habilidades socioemocionales en un adolescente en formación.

Los resultados obtenidos después de la intervención con enfoque psicoeducativo, al evidenciar una mejora del componente interpersonal, reflejan que es importante desarrollar en los alumnos como el caso que se presentó en el estudio, aquellas habilidades como la escucha activa, la identificación de las emociones de los demás y la resolución efectiva de conflictos sociales cotidianos para establecer y mantener relaciones interpersonales saludables (Cordero et al., 2017). La capacidad de empatía,

comprensión y comunicación emocional también emerge como factores clave que facilitan la construcción de amistades significativas y relaciones equitativas, lo que contribuye de manera positiva al bienestar psicológico del individuo.

Los hallazgos de estudios previos respaldan esta noción, destacando que las habilidades sociales, como la empatía y la responsabilidad social, desempeñan un papel fundamental en la calidad de las relaciones interpersonales y, por ende, en el bienestar psicológico (Ugarriza y Pajares, 2005). Investigaciones como la de Tacca et al. (2022) han demostrado que un mayor dominio en el manejo emocional se traduce en interacciones sociales más positivas y menos negativas, caracterizadas por niveles elevados de intimidad, afecto y empatía hacia los demás, así como una reducción en el malestar personal.

Por su parte, Cantalupi (2023) señala que las relaciones interpersonales son cruciales para el desarrollo de habilidades sociales en los adolescentes, en tanto, a través de la interacción con sus pares, aprenden a comunicarse, resolver conflictos, trabajar en equipo y establecer vínculos afectivos, habilidades que son esenciales para una adecuada regulación emocional. Asimismo, las relaciones interpersonales positivas proporcionan un importante apoyo emocional a los adolescentes, así como validación, ayudándoles a afrontar situaciones estresantes, expresar sus emociones de manera saludable y sentirse comprendidos y respaldados en momentos difíciles.

La autora concluyó que una intervención que fomente relaciones interpersonales saludables en los adolescentes no solo contribuye a su bienestar emocional y social, sino que también les proporciona herramientas valiosas para afrontar los desafíos emocionales propios de la adolescencia y promover un desarrollo emocional positivo a lo largo de sus vidas (Cantalupi, 2023). Estos resultados indican la necesidad de fortalecer las habilidades sociales y emocionales como parte integral del desarrollo psicológico y social de los individuos, especialmente, durante la etapa de formación en la adolescencia.

## CONCLUSIONES

Como conclusiones del estudio de caso único se puede decir que se comprueba la hipótesis alterna, que expresa que una intervención con enfoque psicoeducativo tendrá un impacto positivo en el manejo de las emociones de un adolescente de 15 años de una Unidad Educativa.

La presente investigación confirma el resultado de otros estudios cuando refieren que es común que los adolescentes carezcan de estrategias y técnicas para un manejo emocional adecuado, a pesar de los desafíos que presentan los sujetos en esa etapa de la vida. Por tanto, una de las conclusiones del estudio indica que la adolescencia es un periodo crucial para intervenir en el desarrollo de habilidades de manejo emocional, dado que es una etapa en la que se pueden establecer bases sólidas para un adecuado manejo de las emociones a lo largo de la vida; así como para poner en práctica aquellas estrategias de resolución de conflicto o de afrontamiento del estrés.

Durante el estudio, se ha demostrado la relevancia que tiene el manejo adecuado de las emociones en la adolescencia, pues es un factor determinante para afrontar los problemas emocionales en esas edades, de forma que se pueda prevenir la psicopatología y promover el bienestar emocional. En tal sentido, una de las conclusiones a destacar es la importancia de que los adultos responsables del adolescente, ya sea en el contexto familiar o en el escolar, estén capacitados para identificar aquellos signos y síntomas que sugieren que el adolescente está experimentando ciertas problemáticas emocionales, que por sí solo no ha logrado resolver.

Asimismo, el enfoque psicoeducativo se advierte como una herramienta fundamental para mejorar el manejo de emociones en la adolescencia, y con ello beneficiar el bienestar emocional y la capacidad de adaptación en el entorno en que interactúa el adolescente. El programa diseñado e implementado, se basó en proporcionarle al adolescente herramientas y conocimientos necesarios para comprender, regular y expresar sus emociones de manera adecuada, lo cual favoreció el desarrollo de estrategias para afrontar situaciones estresantes de manera más efectiva. Se concluye que una intervención que incluya psicoeducación, técnicas de afrontamiento, promoción de hábitos saludables y apoyo emocional puede ser efectiva en el manejo del estrés en adolescentes.

## Declaración de conflicto de intereses

La autora declara que no existen conflictos de intereses en todo el proceso de este estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

- BarOn, R. (1997). Development of the BarOn EQ-I: A measure of emotional and social intelligence. *105th Annual Convention of the American Psychological Association in Chicago*. Chicago: American Psychological Association.
- Bar-On, R. (2010). Emotional intelligence: An integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*, 40(1), 54-62. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/bea0/ba56ea769de7e556c13fe869b911a031be10.pdf>
- Bolívar, M., Ríos, S. G., & Avendaño, B. L. (2022). Regulación emocional en adolescentes: importancia e influencia del contexto. *Apuntes de bioética*, 5(2), 131–145.
- Calvo-Sagardoy, R., Solórzano, G., Morales, C., Kassem, M. S., Codesal, R., Blanco, A., & Gallego, L. T. (2014). Procesamiento emocional en pacientes TCA adultas vs. adolescentes. Reconocimiento y regulación emocional. *Clínica y Salud*(25), 19-37.
- Campos, J. J., Walle, E., Dahl, A., & Main, A. (2011). Reconceptualizing emotion regulation. *Emotion Review*(3), 26-35. doi:<https://doi.org/10.1177/1754073910380975>
- Canales, L. (2010). *Como convertirse en el detective de tus propias emociones*. Thalpan: Ángeles Editores.
- Cano, A., & Moriana, J. A. (2019). Tratamiento de los problemas emocionales en jóvenes: un enfoque transdiagnóstico. *Revista de Estudios de Juventud*(121), 133-149.
- Cantalupi, M. (2023). *Programa de Intervención en Problemas Emocionales en Adolescentes entre 11 y 13 Años en Atención Primaria*. Valencia: Universidad Católica de Valencia.
- Caqueo, A., Narea, M., Mena, P., Flores, J., & Irarrazabal, M. (2020). Emotional regulation problems and mental health in adolescents in northern Chile. *Terapia Psicológica*, 38(2), 203–222. doi: <https://doi.org/10.4067/S0718-48082020000200203>
- Casey, B. (2015). Beyond simple models of self-control to circuit-based accounts of adolescent behavior. *Annual Review of Psychology*(66), 295-319. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010814-0151>
- Cordero, P., González, C., Umaran, O., Muñoz, R., Ruiz, P., Medrano, L. A., & Cano, A. (2017). Tratamiento psicológico de los trastornos emocionales en atención primaria: fundamentos teóricos y empíricos del estudio PsicAP. *Ansiedad y Estrés*, 23(2-3), 91-98.
- García, A. (2023). *Alteraciones emocionales en niños y adolescentes*. Obtenido de <https://psicologiainfantilzaragoza.com/trastornos-emocionales-psicologia-infantil/>
- Gesell, A. (1984). *El adolescentede 15 y 16 años*. Paidós Educador.
- Giuliani, M. F., Posada, F. V., Arias, C. J., & Serrat, R. (2015). Development and structural validation of a scale to assess regulation of anger and sadness in interpersonal situations. *Anuario de Psicología/The UB Journal of Psychology*, 45(1), 115-130.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and social Psychology*(74), 224– 237. doi:<https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.224>
- Gross, J. J. (2014). *Handbook of emotion regulation*. Nueva York: Guilford.

- Hall, S. (1904). *Adolescence: Its Psychology and Its Relations to Physiology, Anthropology, Sociology, Sex, Crime, Religion, and Education*. D Appeltan and Company.
- Hikal, W. S. (2023). Erik Erikson y el desarrollo psicosocial deficiente como camino a las conductas antisociales y criminales. *Alternativas en psicología*(50). Obtenido de <https://www.alternativas.me/attachments/article/305/8.%20Hikal%20Wael.pdf>
- Mayer, J., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional deve lopment, emotional literacy, and emo tional intelligence*. Basic Books.
- Mead, M. (1985). *Adolescencia, sexo y cultura en Samoa*. Editorial Planeta De Agostini.
- Molina, C. (2017). Origen y evolución del término inteligencia emocional. Publicaciones didácticas. *Revista de docencia*, 8(2), 483-484.
- Montseny, F. (27 de octubre de 2022). [https://kibbutzpsicologia.com/disenos-experimentales-de-caso-unico/#%E2%80%82Diseno\\_A-B-A](https://kibbutzpsicologia.com/disenos-experimentales-de-caso-unico/#%E2%80%82Diseno_A-B-A). Obtenido de [https://kibbutzpsicologia.com/disenos-experimentales-de-caso-unico/#%E2%80%82Diseno\\_A-B-A](https://kibbutzpsicologia.com/disenos-experimentales-de-caso-unico/#%E2%80%82Diseno_A-B-A)
- Parreño, M. B., & Martínez, A. R. (2023). Inteligencia Emocional Y Adaptación Conductual En Adolescentes De Acogimiento Institucional Y Apoyo Escolar: Estudio Comparado. *Chakiñan. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*(21), 124-139.
- Rodríguez, A., & Zapata, E. (2019). Formación para la tolerancia. Autorregulación de las emociones. *Revista Educación*, 43(2). Obtenido de <https://doi.org/https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.30068>
- Sureda, I. (1998). Autoconcepto y Adolescencia. Una línea de intervención psicoeducativa. *Educació i Cultura*(11), 157-170.
- Toala, K. L., & Rodríguez, M. L. (2022). Estrategias de afrontamiento y tolerancia a la frustración en adolescentes. *REPSI - Revista Ecuatoriana de Psicología*, 5(12), 72-80.
- Tobar, A., & Mejía, A. d. (2023). Tolerancia a la frustración y regulación emocional en adolescentes. *LATAM LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 2734–2743. doi:DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.450>
- Torró, J. (2021). ¿Es la adolescencia una etapa destructiva y convulsa? *La torre del Virrey*(30), 101-108.
- Ugarriza, N. (2001). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana. *Persona*(4), 129-160.
- Zelazo, P. D. (2020). Executive Function and Psychopathology: A Neurodevelopmental Perspective. *Annual Review of Clinical Psychology*(16), 431-454. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-072319-024242>

## El régimen de visitas: principales obstáculos para su cumplimiento e incidencia en los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

*Visitation regime: main obstacles to its enforcement and impact on the rights of children and adolescents*

Esperanza Estefanía Maldonado Ramón<sup>1</sup>

**E-mail:** estefi.comunidec@gmail.com

**ORCID:** 0009-0006-0087-309X

<sup>1</sup> Fundación de Desarrollo COMUNIDEC.

Forma de citación en APA, séptima edición.

Maldonado, E. E. (2025). El régimen de visitas: principales obstáculos para su seguimiento e incidencia en los derechos de los niños, niñas y adolescentes. *Revista Nova Praxis*, 1(1), 49-69.

Fecha de presentación: 10/05/2025

Fecha de aceptación: 21/06/2025

Fecha de publicación: 01/07/2025

### RESUMEN

Este artículo estudia el régimen de visitas y los principales obstáculos para su cumplimiento e incidencia en los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Su objetivo general es determinar los principales obstáculos para el cumplimiento de dicho régimen y su incidencia en los derechos de los infantes. Sus objetivos específicos son realizar un estudio doctrinal de la figura mencionada y su regulación jurídica; examinar los derechos del grupo referido en el marco jurídico internacional y nacional e identificar los principales obstáculos para el cumplimiento de dicho régimen. Se empleó una metodología cualitativa mediante la aplicación de métodos como el exegético jurídico y analítico, entre otros. Se concluyó, que los obstáculos más frecuentes para el cumplimiento de esta obligación son la negativa del progenitor custodio por sentimientos de rencor, venganza y conflictos no resueltos con su expareja vinculados con la causa de la ruptura o por el incumplimiento del padre no custodio en el pago de la pensión alimentaria.

### Palabras clave:

régimen de visitas, obstáculos derechos de visitas, derechos de los niños, niñas y adolescentes.

### ABSTRACT

This article studies visitation rights and the main obstacles to their enforcement and impact on the rights of children and adolescents. Its general objective is to determine the main obstacles to compliance with this regime and its impact on the rights of children. Its specific objectives are to conduct a doctrinal study of this legal framework and its legal regulation; to examine the rights of this group in the international and national legal framework; and to identify the main obstacles to compliance with this regime. A qualitative methodology was used, applying methods such as legal exegesis and analysis, among others. It was concluded that the most frequent obstacles to compliance with this obligation are the custodial parent's refusal due to feelings of resentment, revenge, and unresolved conflicts with their ex-partner related to the cause of the breakup, or the non-custodial parent's failure to pay child support.

### Keywords:

Visitation rights, obstacles to visitation rights, rights of children and adolescents.

## INTRODUCCIÓN

### Definición del derecho a visitas

El derecho a visita se ha reconocido, como la posibilidad que tiene el ascendiente que no reside con el infante o adolescente de contar con un tiempo para interactuar con ellos, disfrutar de su compañía, participar en el desarrollo intelectual y sentimental de su prole. Se extiende al derecho de la descendencia a la presencia, del progenitor no custodio, entendido ello como la posibilidad de comunicación, intercambio, entre otras (Estellés, 2017).

En ese sentido, el derecho a la visita comprende la dinámica de relaciones, con presencia física, entre el ascendiente que no reside con su prole. La ausencia de arreglo al respecto entre los ascendientes motiva la intervención del juez quien debe precisar el momento, la manera y el lugar en que se ejercerá este derecho, cuyo ejercicio podrá ser limitado o suspendido, si la conducta del progenitor así lo determina.

En igual sentido, López (2022) define el régimen de visitas como el pacto entre los ascendientes o la decisión del órgano jurisdiccional relacionado con el tiempo que uno de ellos o ambos puedan convivir con el niño, niña o adolescente. En ese contexto, la visita del ascendiente que no reside con el infante a su descendencia se convierte en una obligación, en tanto su cumplimiento es una necesidad para estos. Siempre que el progenitor cuente con la aptitud para ello, sus visitas influirán, de manera positiva, en la felicidad, la estabilidad emocional y el desarrollo integral de los infantes y adolescentes.

Se considera oportuno distinguir entre el derecho a la visita y el régimen de visitas. El primero es la facultad con la que debe contar el progenitor. El régimen de visitas es la forma en la que se materializa ese derecho. Puede haber sido acordado por la expareja, de común acuerdo, o por el tribunal competente, ante la falta de entendimiento entre aquellos. En cualquier variante el derecho a la visita se ejercerá, como todos los derechos y obligaciones relacionados con los infantes y adolescentes, en pro del interés superior del niño.

En este sentido, el Comité de Derechos Humanos de la ONU (2013) explica que el interés superior del niño abarca tres dimensiones: a) un derecho sustantivo que reconoce la protección prioritaria de lo que necesite el niño al momento de adoptar cualquier decisión que los afecte, directa o indirectamente. b) un principio de interpretación del derecho, que presupone que la interpretación de toda disposición jurídica se efectuará a favor de aquello que el infante necesite; c) una norma procedimental: en tanto constituye una obligación, en todo procedimiento en que se decidan cuestiones relacionados con infantes y adolescentes, otorgar carácter prioritario a sus necesidades.

Como conclusión de este subtítulo es posible aseverar que el derecho a visitas consiste en la facultad y obligación de todo progenitor de acceder a su prole, acudir al sitio en que reside, y compartir de un espacio y tiempo conjunto. Estas visitas constituyen, también, un derecho de los infantes y adolescentes, quienes necesitan disfrutar de la presencia y la compañía del progenitor no custodio, siempre que ello tribute a su interés superior.

### Doctrina sobre el régimen de visitas

El régimen de visitas permite conservar la relación entre los miembros de la familia. Se basa en la necesidad de propiciar el desarrollo de los sentimientos de amor, protección, responsabilidad y reciprocidad que deben primar entre los ascendientes y su prole (Zamora, 2018).

El principio de todo régimen de visita debe ser garantizar el interés superior del niño, el cual incluye, la participación de ambos progenitores durante el crecimiento de este. La doctrina chilena considera que la interacción entre los ascendientes y su descendencia debe permitir al padre no custodio participar, de forma protagónica, en la educación y cuidado de su prole.

En este contexto, advierte Zamora (2018) que los regímenes de visitas más comunes son aquellos que establecen: a) un horario restringido de vistas; b) un horario ampliado; c) visitas provisorias y d) visitas definitivas.

- a. Horario restringido de visitas: En este tipo de visitas, el progenitor no custodio tiene precisado la hora de inicio y final de cada encuentro, así como los días de la semana en los que podrá efectuarla. Por lo general este tipo de visita la dispone un órgano jurisdiccional ante la falta de consenso entre los ascendientes, bien sea por una mala actitud del padre que ostenta la custodia o por peculiaridades del que no la disfruta que desaconsejan cualquier otro tipo de comunicación.
- b. Horario ampliado de visitas: En este sistema, el ascendiente que no disfruta la custodia puede visitar a su prole en cualquier momento, cualquier día de la semana y disfrutar de su compañía, sin restricción alguna. Generalmente opera en el marco del acuerdo entre la expareja, en los casos en que mantienen un vínculo cordial y ninguno de los ascendientes presentan características que podrían atentar contra el interés superior del niño.
- c. Visitas provisionales: Es el régimen de visitas que dispone el órgano jurisdiccional para regir durante el transcurso del proceso que determine el régimen definitivo de visitas. Este régimen provisional resulta muy importante, en tanto impide que los progenitores y su prole pierdan el contacto durante todo el tiempo que demore el proceso.
- d. Régimen de visitas, de carácter provisional: Es el sistema que, determina el juez, deben seguir ambos progenitores con respecto al acceso del padre no custodio a su descendencia.

Resulta importante destacar que la obligación es para ambos en tanto, en no pocas ocasiones, es el padre custodio quien crea obstáculos e impide al otro el acceso al el niño, niña y adolescente. Los regímenes de comunicación se establecen siempre, en procesos incidentales, de manera que pueden ser modificados, cuando varíen las condiciones que determinaron su adopción.

Se debe advertir, que la doctrina moderna se inclina, en sentido general, por la custodia compartida de los hijos, es indiscutible que el régimen de comunicación entre los progenitores y sus descendencias que se reconoce es el más amplio y libre que permitan las características y las características de la familia (Moreno-López & Ocaña, 2021). Sin embargo, no todos los países cuentan con este sistema de custodia compartida.

Por ejemplo, la legislación mexicana adopta un régimen de visitas intermedio entre el ampliado y el restringido, al disponer en el artículo 941 del Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal (1932) que el progenitor que no disfruta de la custodia podrá convivir con el infante algunos días de la semana, fuera del horario escolar y, de manera alterna, los fines de semana y días feriados.

El Código Civil chileno (2000) en su artículo 225 dispone que los padres, de encontrarse de acuerdo, organizarán el régimen de comunicación con su prole, de manera que mejor entiendan. Pueden determinar que los infantes permanezcan con cualquiera de los dos progenitores o que la custodia será compartida entre ambos. Este acuerdo lo protocolizarán ante notario o un oficial del Registro Civil.

De acordarse que los descendientes permanezcan con uno de los ascendientes, se deberá precisar la periodicidad y la manera en la que el otro podrá comunicarse con ellos que debe ser, en todo, directa y habitual. El acuerdo podrá modificarse siguiendo el mismo procedimiento para su adopción. Si no existiera el acuerdo, los infantes permanecerán en la custodia del progenitor con quien estuviesen conviviendo, hasta que un juez decida con cuál deberá residir permanentemente.

Esta decisión obedecerá, siempre, al interés superior del niño. En la resolución jurídica que disponga sobre ello, deberá constatarse la periodicidad y libertad con que el ascendiente que no disfruta de la custodia se relacionará con su prole, cuidando que ello sea de manera regular y directa (Código Civil, 2000). Se considera oportuno resaltar que la norma no emplea, en ningún momento, el término régimen o sistema de visitas. Del análisis integral de la norma, resulta posible razonar que se pretende que el vínculo entre el progenitor que no disfruta la custodia y sus hijos resulte lo menos limitada posible.

Con respecto a ese tema, se considera necesario reiterar que la participación de los padres en la vida y desarrollo del el niño, niña y adolescente resulta determinante, pero ello puede ser tanto, en sentido positivo como negativo. Es un hecho que existen progenitores cuya influencia, ejemplo y enseñanzas, constituyen una de las peores situaciones a las que pueda enfrentarse el infante.

Aún, sin llegar a ser extremo, existen situaciones que aconsejan una medida o una vigilancia respecto a esa relación, en especial ante conductas inestables o poco claras, por parte del progenitor. En estos contextos, la limitación o la ejecución del régimen de visitas, bajo determinadas condiciones, constituyen medidas imprescindibles para la protección del interés superior del infante.

No son esos supuestos los que se pretenden examinar en este trabajo. Son los casos contrarios, los que el progenitor, atento y preocupado desea y exige su derecho y obligación de cuidar y atender a su prole y el padre custodio se lo impide. En consecuencia, toda alusión que se hace en este estudio, respecto al derecho de visita se refiere, exclusivamente, a estos casos. Se excluyen cualquier alusión a los otros supuestos.

Concluyendo resulta procedente afirmar que la doctrina reconoce el régimen de visitas como la manera en que resulta organizado el intercambio del progenitor que no disfruta la custodia con su prole, lo cual debe obedecer, en todo momento al interés superior del niño. Coincide la doctrina y legislación chilena y mexicana en la necesidad de que el progenitor no conviviente tenga una presencia activa en el crecimiento de su descendencia.

En ese sentido, se presentan los regímenes de visitas con horario restringido, amplio, provisorio o definitivo. Los acuerdos sobre el régimen de visitas entre los infantes y sus progenitores deben precisar siempre los horarios, lugares y frecuencia. Solo deberán limitarse cuando ello represente una medida imprescindible para la salvaguarda de los intereses superiores del infante.

### **Estudio de la tenencia y su relación con el régimen de visitas**

La tenencia o custodia del infante instituye uno de los componentes de su guarda y cuidado. Ambos términos son empleados por igual, para definir la situación de permanencia física del infante en la residencia de uno o ambos progenitores. El Código de la Niñez y la Adolescencia del Ecuador (2003) emplea el término tenencia (artículos del 118 al 121), razón por la cual es el empleado en este estudio. En el Ecuador, la tenencia consiste en conceder a uno de los ascendientes el cuidado a tiempo completo de su prole, lo cual requiere la organización de un régimen de visitas para el otro.

Sin embargo, existen otros tipos de tenencia, además de la dividida, anteriormente descrita. Una de ellas es la tenencia compartida, en la que ambos progenitores, de conjunto se responsabilizan por igual de la crianza, cuidado y atención de su descendencia. Estos infantes y adolescentes pueden disfrutar de estancias prolongadas en la residencia de uno u otro progenitor, en correspondencia con su edad y la protección de su interés superior (Cantón y otros, 2020).

Por su parte, Pinto (2019) incorpora otras variantes de tenencia. En su criterio, además de la tenencia exclusiva y compartida, existen también la tenencia alternada y la partida. La custodia alternada o repartida, consiste en que cada parte gozará de la tenencia del infante durante períodos determinados, ejerciendo durante ese tiempo, con carácter exclusivo, las facultades y responsabilidades de la tenencia, correspondiendo al otro el cumplimiento del régimen de visitas.

En este sentido, en la tenencia partida se concede a un ascendiente la custodia de uno o varios de sus descendientes y el resto, al otro. La tenencia del infante implica su guarda y cuidado directo, así como la convivencia con este. El progenitor que la ostenta tendrá la capacidad de determinar sobre los asuntos y situaciones cotidianas de la vida de su prole, en especial aquellas relacionadas con la salud y la educación, en su más amplio sentido.

Con respecto a la determinación del progenitor que asumirá, en exclusiva, la responsabilidad de la tenencia del infante resulta necesario constatar que, ante la inexistencia de acuerdo ente los progenitores, le corresponde al órgano jurisdiccional. Los criterios más comunes para elegir entre uno u otro son: la edad del infante; su criterio (siempre que pueda formularlo y expresarlo); los acuerdos de los progenitores, en el caso que los hubiere y la dinámica habitual de la familia (Pinto, 2019). Este último aspecto está referido a la estabilidad que el progenitor pueda ofrecer a su prole, las relaciones afectivas estrechas con el menor y con la comunidad, la escuela, así como otros elementos que influyan en la salud mental, física y emocional del infante.

En consecuencia, la tenencia del infante es una tarea permanente que asume uno o ambos padres, quienes deben respetar, de ser el caso, la comunicación del infante con el progenitor no conviviente. La tenencia del infante o adolescente se otorgaba, históricamente a la madre, con carácter preferente, tal como lo establecía el artículo 106 numeral 4 del Código de la Niñez y la Adolescencia del Ecuador (2003) y que fuera declarado inconstitucional, por violentar la igualdad entre los progenitores, tal como se comentará más adelante.

Por su parte, Rodríguez, Jarne y Carbonell (2019) afirman, con base en estudios realizados, que, en el 91, 6% de las ocasiones se asigna a la madre el cuidado de su prole, en contraste con el 8,4% en que se asigna al padre. Ello trae por consecuencia, que los regímenes de visita se establezcan, en la inmensa mayoría, a favor de los padres. No pocos especialistas consideran que esta situación obedece más a razones de idiosincrasia y de creencias de que la madre resulta más apta para criar a los hijos, que a un examen detenido y serio de cada caso.

Esta disposición se encontraba regulada en el Código de la Niñez y Adolescencia, pero la Corte Constitucional del Ecuador declaró inconstitucionales tales mandatos, por quebrantar los derechos de igualdad y no discriminación de los hombres, así como el interés superior del niño y el principio de corresponsabilidad parental (Sentencia No. 28-15-IN/21, 2021).

En este sentido, (2019) explica que la jurisprudencia y la tradición asignaban la guarda y cuidado en exclusiva a la madre, otorgándole al padre el derecho de visitas. Le correspondía a este, generalmente, disfrutar de sus hijos los fines de semana y el período de vacaciones alternos. Sin embargo, actualmente se asiste al reconocimiento, cada vez más amplio de que cualquier padre es apto para ser custodio.

En consecuencia, la tenencia puede ser asignada a cualquiera de los progenitores, siempre que ello tribute al interés superior del infante; disponiéndose, consecuentemente un régimen de visitas a favor del otro progenitor. Las mayores dificultades que se identifican en el cumplimiento del referido régimen es la oposición del padre custodio de cumplir con ello.

Esta oposición puede ser abierta, en una clara postura de enfrentamiento, declarando su negativa, o solapada, presentando continuamente pretextos y justificaciones difíciles de comprobar para impedir que el otro progenitor se relacione con su prole. Estas últimas situaciones son muy habituales cuando el infante es pequeño y apenas se comunica. En estos casos, el progenitor custodio impide la ejecución de la visita planificada, aduciendo que el niño estuvo toda la noche con fiebre, tos o cualquier malestar general.

No es posible negar que, en la inmensa mayoría de los casos, esa situación es sufrida por los hombres, a quienes las mujeres niegan el derecho al régimen de visitas. Sin embargo, no puede olvidarse que, que la mayoría de los custodios son mujeres. No se conoce de estudios que hayan efectuado el análisis comparativo, salvando esas diferencias.

En resumen, los conceptos de tenencia y custodia describen la misma situación jurídica, existiendo diferenciación entre sus tipos, tal como lo advierte la sentencia No. 28-15-IN/21 de la Corte Constitucional del Ecuador (2021). La tenencia o custodia del infante abarca su guarda y cuidado e implica la protección y salvaguarda de la seguridad física del infante, el cuidado de su alimentación, el aseo, la recreación, los sentimientos afectivos y el ambiente de armonía que cubra sus necesidades de crecimiento integral y sano.

Como conclusión se puede afirmar que la tenencia del infante otorga a uno o ambos progenitores, (en dependencia del tipo), la posibilidad de cuidar a su prole, de manera cotidiana y tomar las decisiones diarias de la vida del infante. Si la tenencia fuera exclusiva, de uno de los dos progenitores, lo disfruta el progenitor que reside con éste, a tiempo completo. Con independencia de que la mejor opción para el infante es la relación amplia, abierta y sin limitaciones, con los dos progenitores, no siempre es así, razón por la cual se requiere un régimen de visitas.

## **Patria potestad**

Habitualmente sucede que se confunde la tenencia de los infantes, con el ejercicio de la patria potestad. Puede ocurrir que el progenitor que cuente con la tenencia en exclusiva de su prole también disfrute de la exclusividad de la patria potestad, pero ello no siempre es así. La patria potestad constituye una figura jurídica destinada a determinar el vínculo entre los progenitores y sus descendientes durante todo el tiempo que ostenten la condición de menores de edad no emancipados o cuando resulten judicialmente incapaces, en virtud de una disposición judicial.

En ese marco, la figura de estudio otorga al titular un conjunto de facultades, en correspondencia a igual grupo de obligaciones. Se confieren, salvo raras excepciones a los ascendientes del infante, en condiciones de igualdad y su ejercicio será conjunto entre ambos ascendientes, aunque esta última condición puede ser variada, ante determinados supuestos (Rodríguez, 2018). Asimismo, se debe precisar que las mencionadas obligaciones y prerrogativas son intransferibles. No se relacionan, en modo alguno, con la existencia o calidad del matrimonio, razón por la cual surgen al margen de la formalización legal de la unión de los padres. patria potestad constituye una figura jurídica cuyos intereses superan el contenido económico.

Es posible aseverar, que la patria potestad, es una función impuesta a los progenitores por el ordenamiento jurídico con el fin de proteger los intereses del niño, su formación, educación y desarrollo integral. En ese orden, la regulación jurídica de la patria potestad varía de un país a otro, aunque se reconocen características uniformes. Ellas son: a) cuentan con un carácter impositivo, b) puede ser invocada la jurisdicción penal ante determinadas infracciones; c) resultan exclusivos a favor de los ascendientes; d) no son susceptibles de excusa o renuncia; e) tienen un carácter personal (Rodríguez, 2018).

La patria potestad se define en el Código Civil (2005) ecuatoriano en el artículo 283 como el grupo de derechos que ostentan los progenitores sobre su prole durante todo el tiempo en que permanezcan sin emancipar. En el artículo 105 del Código de la Niñez y Adolescencia (2003) la patria potestad se extiende, además, a las obligaciones de los referidos ascendientes y relacionando, específicamente, las de educar, favorecer su desarrollo holístico y resguardar sus derechos. Nace al mismo tiempo que el infante o en virtud de la resolución judicial en que se disponga su adopción, tal como declara el artículo 325 del Código Civil (2005).

En el caso, que los padres se divorcieran, la patria potestad les corresponderá a ambos padres por igual. El régimen de visitas se ajustará a las características que se desarrollan en el subtítulo siguiente. Por otra parte, si ha cedido en adopción a su hijo y ha perdido la patria potestad, pudiera solicitar un régimen de visitas, en virtud de la extensión del régimen de visitas dispuesto en el Código De la Niñez y la Adolescencia, que permite al juez otorgarlo a personas que no tengan lazos sanguíneos, aunque sí afectivos con el infante.

A modo de resumen puede afirmarse que la patria potestad representa un derecho y un deber de los progenitores, con respecto a su prole, cuyo contenido y alcance se encuentra dispuesto en el ordenamiento jurídico y su objetivo consiste en proteger el interés superior del infante. Se caracteriza por su sentido personal, gratuito y la imposibilidad de ser objeto de transacción o delegación.

### **Regulación jurídica del régimen de visitas en el ordenamiento jurídico nacional**

Se han identificado dos normativas en el ordenamiento jurídico infraconstitucional del Ecuador, respecto al régimen o al derecho de vistas. Una, muy sucinta en el Código Civil, y la otra, más detallada y extensa en el Código de la Niñez y Adolescencia. El primero reconoce, en el artículo 272, el derecho de visita del progenitor a quien se le haya retirado la guarda y cuidado. La frecuencia y las condiciones para ello, será dispuesto por el juez (Código Civil, 2005).

Por su parte, el artículo 21 del Código de la Niñez y Adolescencia (2003) establece que todos ellos tienen el derecho, de mantener relaciones afectuosas habituales, directas y sistemáticas con sus progenitores y el resto de su familia. El propio cuerpo legal reconoce, como una de las obligaciones de la familia, favorecer el desarrollo de los infantes y adolescentes dentro de su entorno familiar biológico.

Ambas disposiciones condicionan su cumplimiento al interés superior del niño, que se considera parte de la regulación jurídica del régimen de visitas, en tanto ello constituye, también, un derecho del infante y adolescente, como se ha expresado con anterioridad. De igual manera, se consideran aplicables las disposiciones de los artículos 13 y 14 del cuerpo legal en estudio (Código de la Niñez y Adolescencia, 2003). Los mencionados artículos ordenan el carácter progresivo en el reconocimiento y efectividad de las garantías y derechos que son otorgados a los infantes y adolescentes. Se veta cualquier tipo de restricción al respecto.

Por su parte, el artículo 14 declara el principio de favorabilidad, que obliga a la interpretación, a favor de los derechos del grupo social bajo examen, de cualquier texto legal o derecho a ellos relativo. La norma aclara la imposibilidad de que autoridad alguna invoque deficiencia o inexistencia de norma o procedimiento para justificar el no reconocimiento de cualquier derecho a los infantes y adolescentes (Código de la Niñez y Adolescencia, 2003).

Estas disposiciones resultan coherentes con el principio de favorabilidad reconocido en la Carta Magna (2008) como uno de los derechos que componen el acceso a la justicia y la protección jurídica no parcial y efectiva. Asimismo, resulta coherente con el artículo 11.5 del propio cuerpo legal que impone a los servidores públicos la obligación de aplicar, en todos los casos, ante cualquier duda, la norma más beneficiosa para la defensa de los derechos constitucionales.

Continuando con el análisis del mencionado Código de la Niñez y la Adolescencia (2003) en el artículo 118, dispone que el juez podrá asignar a uno de los padres la tenencia del infante, a pesar de contar ambos con la patria potestad, cuando el interés superior del niño, así lo aconseje. En estos casos, la autoridad judicial debe establecer un régimen de visitas que garantice al progenitor no custodio la interacción y comunicación con su prole. Estas disposiciones podrán ser modificadas, en la medida en que lo hagan las condiciones en que se fundamentaron.

El derecho a la visita resulta obligatorio, según lo dispuesto en el artículo 122 del propio cuerpo legal. Esta redacción resulta un tanto confusa puesto que no resulta muy claro si la obligatoriedad es para el juez, de pronunciarse al respecto o para los progenitores de cumplir con el régimen de visitas dispuesto. Tampoco resulta claro a quién se le reconoce el derecho, pues si se refiere al progenitor no custodio, entonces surge la duda si el régimen de visitas se está reconociendo como un derecho o una obligación.

En cualquiera de las variantes se esclarece más adelante, en el artículo 125, que constituye una obligación para el progenitor custodio, en tanto se califica como retención indebida de hijo o hija, su acción de impedir u obstaculizar el cumplimiento del sistema de visitas ordenado por el juez. En estos casos se podrá solicitar un requerimiento judicial, a fin de que sea compulsado a cumplir con ello, surgiendo la obligación de indemnizar por los daños y perjuicios causados con su actuar (Código de la Niñez y Adolescencia, 2003).

En este contexto, si después del requerimiento judicial, el padre no custodio continúa en la inobservancia del régimen de visitas, el juez podrá decretar apremio personal en su contra y el allanamiento del inmueble donde se encuentre el niño, niña o adolescente, para su extracción, tal como lo dispone el mencionado artículo 125 del Código de la Niñez y la Adolescencia (2003). Es de entenderse que esta última medida se decreta solo en casos extremos, a fin de evitarles el traumático momento.

Para determinar el régimen de visitas el juez tendrá en cuenta, en primer lugar, la existencia de acuerdo entre los ascendientes. De resultar beneficioso para el interés superior del niño, será ese el aprobado. Así mismo se valorará el criterio de los infantes menores de doce años, teniendo en cuenta el grado de madurez con el que cuenten, resultando obligatorio el criterio de los adolescentes (Código de la Niñez y Adolescencia, 2003).

Esta última disposición se considera inadecuada, en tanto forma parte de la naturaleza de los adolescentes ser volubles, inmaduros, apasionados, frívolos, características que van superando, en la medida en que maduran, como proceso normal de crecimiento humano. Obligar al juez a fallar, según el criterio de un adolescente, constituye una gran dificultad para el órgano jurisdiccional, que

tendrá que profundizar no solo en las condiciones que favorezcan mejor su interés superior, sino también en la veracidad de las opiniones del adolescente y las posibles causas de sus aseveraciones.

Por otra parte, el régimen de vista puede ser extendido a los otros ascendientes y parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad. Puede ser dispuesto a favor de otros parientes o personas vinculadas afectivamente al infante, sin lazos familiares, en virtud de la autorización dada al Juez en el artículo 124 del Código de la Niñez y la Adolescencia (2003). Esta disposición se considera muy importante, teniendo en cuenta la idiosincrasia de la sociedad ecuatoriana y latina, en general, en que el concepto de familia es muy amplio e inclusivo, y llegan a considerarse como tal, personas sin lazos de sangre, pero con un vínculo afectivo inmenso.

A modo de conclusión de los elementos anteriormente analizados se considera que el cumplimiento del régimen de visita y del derecho de visita resulta de especial trascendencia no solo para los progenitores, también para el infante y el adolescente. Ello favorece que las relaciones de amor entre ellos se mantengan, pese a la separación de la pareja. El cariño, protección y guía de ambos padres resulta determinante para el desarrollo integral del infante y adolescente. Además, dicho régimen es un derecho y una obligación del padre no custodio y para la descendencia constituye un derecho. Abarca la posibilidad de que ambos disfruten de un espacio para comunicarse, interactuar y convivir, de manera tal que se desarrollen los lazos de amor y cariño tan necesario para el desarrollo integral del infante.

### **Definición del principio de interés superior del niño y disposiciones de la Corte Constitucional del Ecuador al respecto.**

El interés superior del niño es definido por Barrientos (2019) como la protección de los derechos fundamentales del infante o adolescente por encima del resto de los intereses, incluidos los de sus padres. Advierte el especialista, que constituye un principio jurídico que, hasta el momento carece de definición exacta, pero que en todo caso, está encaminado a garantizar que las normas jurídicas se apliquen de la manera más beneficiosa para el desarrollo integral y protección de los infantes y adolescentes.

La Corte Constitucional de Ecuador dictaminó, mediante Sentencia No. 28-15-IN/21 de fecha 24 de noviembre (2021) que el interés superior del niño comprende el respeto y protección de sus derechos a disfrutar de una buena salud, educación, protección y seguridad. Asimismo, asevera la Corte, que el ambiente familiar apropiado y armónico que debe gozar el infante y adolescente forma parte importante de ese derecho. El disfrute de todos ellos y el cumplimiento régimen de visitas dispuesto por el órgano jurisdiccional, depende de la evaluación correcta de cada caso, al momento de designar el padre que disfrutará de la tenencia. Por su parte, Código de la Niñez y Adolescencia (2003) reconoce el interés superior del niño como un principio, dirigido a garantizar el goce efectivo de los derechos reconocidos a los infantes y adolescentes (artículo 11).

Este principio implica la obligación de todos los servidores públicos e instituciones privadas de adecuar sus decisiones en correspondencia con ello. Es un principio preferente al de diversidad ética y cultural y constituye, además, una regla de interpretación del ordenamiento jurídico ecuatoriano. En ese sentido, la sentencia No. 28-15-IN/21 de la Corte Constitucional del Ecuador (2021) advierte que el interés superior del niño, niña o adolescente ha de ser la consideración esencial en virtud de la cual se determine, por parte del juez, tanto la tenencia como el régimen de visitas del progenitor no custodio. Por lo anterior este principio es el fundamento de todas las decisiones que se adoptan en el Ecuador con respecto a cualquier esfera de la vida de estos. Puede considerarse como un principio jurídico de ejercicio y protección de los derechos reconocidos a favor de los infantes y adolescentes, como una norma de interpretación de las disposiciones aplicables y de las garantías procesales que debe regir todo proceso en que se encuentren involucrados derechos o intereses de los niños, niñas y adolescentes.

### **Aplicación del principio de interés superior del niño en el régimen de visitas**

En un estudio efectuado por Mejía y Gutiérrez (2019) se aplicó una encuesta a tres jueces del Juzgado de Familia correspondiente a Quito, cinco fiscales, especializados en la defensa y protección de los

derechos de los niños, cuyo ejercicio profesional se desarrolla en la Fiscalía Provincia de Pichincha y a diez profesionales adscritos al Colegio de Abogados de Pichincha.

También fueron entrevistados sesenta y ocho ciudadanos, elegidos al azar, sin vínculo con el ámbito jurídico, pero que demostraron tener conocimiento del contenido del principio interés superior del niño. Entre los resultados obtenidos se destacan los siguientes: El 83 % de los entrevistados consideró que la custodia compartida (que permite la presencia de ambos padres en la vida del infante), favorece el cumplimiento del principio de interés superior del niño. El 88,9 % respondió que permitía el disfrute del Buen Vivir (Mejía & Gutiérrez, 2019).

En ese contexto, afirma Sariego (2021) que el Tribunal Supremo español ha reiterado que la custodia compartida debía ser el régimen habitual, normal, que se estableciera en todas las separaciones de los padres. Advierte que este sistema fomenta la integración de los niños con sus dos padres, evitando desequilibrios en la presencia de ambos y el sentimiento de pérdida del niño. Por lo anterior, resulta oportuno constatar que resulta de aplicación el principio de interés superior del niño al régimen de visitas, no sólo porque así lo dispongan las normativas nacionales antes mencionadas. Los instrumentos jurídicos internacionales que más adelante se comentarán y que disponen la protección y primacía de tal derecho, resultan amplia y directamente procedente.

Al respecto, la Carta Magna ecuatoriana (2008) autoriza tal aplicación, incluso, por encima de la legislación y las propias disposiciones constitucionales siempre que en los referidos instrumentos jurídicos internacionales protejan, de manera más amplia los derechos humanos en examen (artículo 424). En resumen, se constata que el principio del interés superior del niño resulta de aplicación en todos los ámbitos de la vida y en todos los procesos con ellos relacionados. En el caso del régimen de visita, guarda gran impacto, por la trascendencia que tiene para la conformación de la personalidad de un individuo la armonía familiar, en especial, con los ascendientes. La cercanía con los ascendientes, más que un derecho reconocido en textos jurídicos es una necesidad propia de los seres humanos, incluso de algunas especies de animales. La relación, intercambio, convivencia del niño con sus progenitores favorece el desarrollo integral y pleno de su personalidad, lo cual constituye la esencia de principio superior del niño.

### **Regulación constitucional de los derechos de los niños, niñas y adolescentes aplicables al régimen de visitas**

La Constitución del Ecuador (2008) reconoce el derecho de los infantes y adolescentes de disfrutar de integridad física, psíquica, de salud integral, así como de contar con una familia y convivir con ella. Ordena la emisión de normas que impidan que cualquier tipo de actuar negligente provoque situaciones de maltrato o de violencia a este grupo social (artículos del 44 al 46). Y regula los derechos reconocidos a los miembros de los grupos familiares.

Entre los derechos dispuestos en el referido artículo los que guardan mayor relación con el tema en estudio son aquellos que garantizan a los infantes y adolescentes, mediante las obligaciones impuestas a ambos progenitores, por igual, la obligación de brindar a su prole un cuidado responsable. Esta obligación puede entenderse también como un derecho, en tanto abarca la responsabilidad de criar, alimentar, educar y proteger a su prole, de manera tal que permita su desarrollo integral.

En ese mismo orden, el propio cuerpo legal, ordena la atención prioritaria a los infantes y adolescentes en todos los ámbitos de la sociedad. En concordancia con ello, el artículo 83.16 de la Carta Magna (2008), declara como una de las responsabilidades de los ciudadanos proveer de cuidado, alimentos y educación a su descendencia. Así también, se reconoce la igualdad en la responsabilidad de ambos progenitores. En ese contexto, el desarrollo armónico de todo individuo es reconocido como uno de los derechos fundamentales y del Buen Vivir, cuya garantía constituye una obligación estatal. La participación de ambos progenitores en la vida y crecimiento de un infante constituye, sin lugar a duda, parte imprescindible de todos los derechos antes relacionados.

Como conclusión, la Constitución de la República del Ecuador salvaguarda el derecho de ambos progenitores de relacionarse con sus hijos. Asimismo, reconoce como un deber de ambos progenitores y del Estado el cuidado y atención prioritaria de los niños, niñas y adolescentes. En

consecuencia, son estos los argumentos constitucionales que se podrán esgrimir ante el juez, cuando el padre custodio incumpla con el derecho de visitas dispuesto por una resolución judicial.

## **Derechos de la niñez y adolescencia establecidos en instrumentos internacionales de derechos humanos que se aplican al régimen de visitas**

La legislación internacional, en materia de protección y garantías de los derechos del niño, resulta amplia y prolija. Coincidiendo con Rodríguez (2018), se considera necesario comentar, que no basta con la existencia de Convenios, Tratados y Acuerdos multilaterales, resulta imprescindible la voluntad política de los Estados de convertirlos en realidad, es la única forma en que dejen de ser un catálogo de buenas intenciones.

La situación antes descrita obedece, al hecho de que la inmensa mayoría de esos instrumentos jurídicos internacionales no constituyen normas imperativas, es decir, obligatorias, según la definición de la Convención de Viena sobre Derecho de los Tratados (1969). La referida norma reconoce como normas imperativas, en el contexto del derecho internacional, como aquellas que son ratificadas por la comunidad internacional, cuyo incumplimiento provoca consecuencias, a nivel internacional y contra las que no pueden efectuarse pacto, puesto que resultan nulos, de pleno derecho. La única manera de modificar su contenido es mediante la adopción de otra norma, con igual rango.

Los primeros convenios y tratados internacionales aplicables al régimen de visita de los infantes y algunos aún vigentes son normas denominadas de *soft law* (derecho blando), que consisten en declaraciones, sugerencias, consejos, que los Estados implementan en sus países, en dependencia de sus condiciones objetivas o, como se afirmaba en el párrafo precedente, del interés político de la clase gobernante.

Corresponde señalar que, la norma internacional más conocida con respecto a los derechos del niño es la Convención sobre los Derechos del Niño de 1989. Sin embargo, existen dos antecedentes muy prestigiosos que, afirma Aceldo (2021), constituyen la evolución en la protección de los derechos de la infancia y la asunción de las responsabilidades al respecto, de los organismos internacionales pertinentes. Es así como, en 1924, se emitió la Declaración del Niño (1924), que apenas cuenta con cinco pronunciamientos. Se considera que el primero resulta ajustado al reconocimiento de derecho de visitas, en tanto proclama que: “Primero: El niño debe ser puesto en condiciones de desarrollarse normalmente desde el punto de vista material y espiritual” (p.1).

Por su parte, la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) se considera también precursora de la Convención sobre los Derechos del Niño, en tanto reconoce derechos elementales, inherentes al ser humano, sólo por el hecho de serlo. Esta declaración declara, por primera vez en el ámbito internacional, la igualdad entre todos los hombres, el derecho a no ser discriminado, al descanso, a la libertad física y de expresión, entre muchos otros.

Siguiendo esa línea, en el año 1959 se aprobó, también en el marco de las Naciones Unidas la Declaración de los Derechos del Niño (1959). Este instrumento jurídico cuenta con diez principios que reconocen los derechos de los niños a disfrutar, sin discriminación alguna de vivienda, educación, alimentación, amor, servicios médicos. Así como de protección contra cualquier tipo de abandono y tratos crueles. En relación con el régimen de visitas se identifica el principio 6, que afirma la necesidad del infante de crecer en un contexto de amor y armonía, para lograr su pleno desarrollo, preferiblemente bajo el cuidado de sus progenitores. Se proclama el interés superior del niño, reconociéndose la responsabilidad de ambos progenitores en su educación.

En ese mismo contexto, los Pactos Internacionales de Derechos Civiles y Políticos (1966) y de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966), pueden entenderse como el desarrollo de los derechos proclamados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Es así, que el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966) explica, la obligación de los Estados de garantizar la protección efectiva de los derechos de los infantes de parejas que se separen; así como los derechos de igualdad del niño, y de protección, por parte de su familia y del Estado.

Por su parte, el Pacto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966) emplea, por primera vez, el término adolescente y proclama la obligación de los Estados de implementar normas directas para la protección de sus derechos y de los infantes. Finalmente, la Convención sobre los Derechos del Niño fue el primer instrumento jurídico internacional que declaró el principio de interés superior del niño. Advierte que el infante podrá disfrutar de una especial protección por parte del Estado, que tendrá la obligación de proveerlo de oportunidades para desarrollarse plenamente, lo cual abarca su desenvolvimiento físico, mental y espiritual, así como el respeto a la dignidad, la libertad y el acceso a servicios capaces de cubrir sus necesidades (Convención sobre los Derechos del Niño, 1989).

En este sentido, la Convención en estudio reviste especial importancia, por ser la única, de todas las anteriormente mencionadas, con fuerza vinculante, es decir, constituye una norma imperativa. Su surgimiento marca el inicio de lo que se conoce como derechos de la infancia, y su contenido instituye la protección mínima que los países deben conceder a sus infantes y adolescentes. Resaltan en dicha norma cuatro principios: el interés superior del niño; el derecho a no ser discriminado, bajo ninguna circunstancia; la responsabilidad del Estado y ambos padres de garantizar el desarrollo integral y el disfrute de los derechos reconocidos; y el carácter progresivo de esos derechos, en los que se incluyen el respeto por la opinión del infante.

En ese orden, se instituye el interés superior del niño como el fundamento de cada resolución judicial, administrativa o de cualquier tipo, relacionada con un infante. Asimismo, se proclama la necesidad de proteger todos sus derechos, la obligación estatal de impedir que sean separados, sin causa justificada, de sus progenitores. También, se reconoce la responsabilidad, también del Estado, de facilitar a los progenitores el contexto para que puedan ejercer, de manera igual, los derechos y deberes inherentes a la crianza de su prole. El instrumento jurídico insta a los países para adoptar normas jurídicas apropiadas para el cumplimiento de sus disposiciones. Para ello, crea el Comité de los Derechos del Niño, como ente asesor, de coordinación y de asistencia técnica y material para la materialización de los derechos del niño en todos los países.

En general, el principio del interés superior del niño constituye el eje fundamental del establecimiento del régimen de comunicación entre los ascendientes y descendientes en el Ecuador. El ordenamiento jurídico reconoce este principio en la Constitución, que también dispone la aplicación preferente de los instrumentos jurídicos internacionales que protegen, con carácter prioritario los derechos del infante. La voluntad política del Estado constituye elemento imprescindible para el cumplimiento de estas disposiciones.

### **Procedimiento para la fijación del régimen de visitas conforme a la legislación ecuatoriana**

Con anterioridad, se ha examinado la normativa jurídica ecuatoriana sustantiva relativa al establecimiento del régimen de vistas del padre no custodio a su prole. En este epígrafe se hará referencia al procedimiento. Como se ha mencionado el procedimiento para determinar el régimen de visitas en el Ecuador parte, en primer lugar, del acuerdo al que arriben los progenitores. Estos acuerdos, pueden ser sometidos al criterio del órgano jurisdiccional quien los ratificará o modificará, en dependencia de lo que mejor resulte para la prole. En caso de desacuerdo entre los padres, se somete el asunto al mencionado órgano quien establecerá el régimen de comunicación más adecuado, en dependencia de la mejor protección hacia los infantes.

El mencionado órgano jurisdiccional competente es el Juzgado de la Niñez y la Adolescencia tal como lo disponen los artículos 255 y 259 del Código de la Niñez y la Adolescencia (2003). El procedimiento para decidir el régimen de visitas para un infante o adolescente se dispone en el procedimiento sumario, artículos del 332 y 333 del Código Orgánico General de Procesos, COGEP (2015). Se inicia el proceso mediante la interposición de la correspondiente demanda que deberá cumplir con los requisitos del artículo 142 del COGEP (2015), es decir la designación del Juez de la Unidad Especializada de la Familia, Mujer, Niñez y Adolescencia que corresponda, en función del lugar del domicilio del infante o adolescente cuyo régimen de visita se pretende precisar; los datos generales del actor, es decir, del progenitor no custodio que presenta la demanda, quien deberá estar representado por un abogado defensor.

Así también deberán acreditarse los datos del demandado y el lugar donde puede ser citado; la explicación pormenorizada de los hechos que sustentan la demanda y la pretensión concreta. En este caso se explicará la situación que transita el padre no custodio y las negativas sufridas a su intención de acceder a su hijo, así como el régimen de visitas que considera oportuno. La demanda deberá incluir los fundamentos de derecho que ampara la pretensión formulada y las pruebas que demuestran la veracidad de sus afirmaciones. Con respecto a las pruebas establece el artículo 142 del COGEP (2015) que podrán presentarse pruebas testificales, indicando los extremos sobre los que declararán, siendo estos diferentes incidentes en los que el padre custodio se ha negado o ha obstaculizado el cumplimiento del régimen de visita.

En ese contexto, pueden proponerse pruebas documentales consistentes en videos o grabaciones de audio personales del demandante o de lugares públicos, indicando al juez el lugar en que se encuentran y la solicitud de su presentación. Igualmente, podrán presentarse pruebas periciales, consistentes en exámenes médicos acerca del impacto psicológico que toda la situación ha creado en los hijos. Asimismo debe constar la identificación del procedimiento adecuado para tramitar el proceso y la firma del actor o su representante resulta imprescindible para la admisión de la demanda. Se adjuntarán copias de los documentos de identificación, partida de nacimiento de los infantes y las credenciales del representante legal. Una vez presentada la demanda, el juez avoca conocimiento del proceso y, de encontrarse ajustada a los requisitos antes expuestos es aceptado el trámite a sumario, se ordenan la práctica de las diligencias admitidas y se dispone un régimen de visitas provisional, que habrá de cumplirse hasta que se emita la correspondiente sentencia, tal como lo dispone el artículo 146 del Código Orgánico General de Procesos.

En atención al artículo 53 del COGEP (2015) se citará al demandado, concediéndole 10 días para contestar, en virtud de las disposiciones del artículo 333 numeral 3 del mencionado cuerpo legal. Para dirimir la controversia relativa al régimen de visitas del infante o adolescente el juez convocará a una audiencia a efectuarse entre los días 10 y 20, contados a partir de la citación. La sentencia que emita el juez podrá ser apelada sin efectos suspensivos.

En conclusión se considera un total acierto del legislador ecuatoriano la elección del proceso sumario para dirimir un tema tan importante y urgente como el régimen de visitas del progenitor a su prole. La rapidez del procedimiento permite que sea zanjado el asunto en poco tiempo, sin que ello signifique una limitación de las garantías procesales o la calidad y profundidad en el examen de los hechos y las pruebas. Ello redundará, finalmente, en el mejoramiento de la calidad de vida de los infantes y adolescentes que podrán disfrutar de la presencia de ambos progenitores en su desarrollo.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación adopta un enfoque metodológico cualitativo por su idoneidad para el análisis jurídico y social del régimen de visitas en el contexto ecuatoriano. Como explican Hernández, Fernández y Baptista (2017) este permite comprender los fenómenos complejos desde su entorno captando significados y experiencias subjetivas. En este caso, se analizan las dinámicas familiares tras la ruptura del vínculo conyugal, y la manera en que, el régimen de visitas afecta el desarrollo integral del niño, niña u adolescente, en especial aspectos afectivos, legales y culturales que inciden en la relación con sus progenitores.

Asimismo, se aplica el método dogmático-jurídico, basado en la interpretación y análisis de normas constitucionales, disposiciones infraconstitucionales y la doctrina. Se examina, la Constitución de la República del Ecuador, el Código de la Niñez y Adolescencia e instrumentos internacionales en materia de derechos del niño. Este permite examinar el contenido normativo del régimen de visitas y contrastarlo con su aplicación en casos concretos, a partir de que el Derecho, debe analizarse en su contexto social para comprender su eficacia y posibles tensiones.

Igualmente, se pone en práctica la técnica bibliográfica documental, ya que se fundamenta en el estudio de fuentes como libros, artículos de revistas y las normativas jurídicas aplicables al tema y al caso de estudio. A través del método analítico y del método exegético, se descomponen los elementos normativos y prácticos del régimen de visitas, mientras que con el método inductivo-deductivo se parte de experiencias concretas para formular conclusiones generales. Como sostienen Hernández et al.

(2017) esta triangulación metodológica fortalece la validez del análisis y permite vincular la teoría jurídica con la realidad de las familias y el interés superior del niño.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para analizar los resultados de este estudio se desarrollará un estudio de caso conocido en la Unidad Judicial de la Familia, Mujer, Niñez y Adolescencia con sede en el Cantón Riobamba que saca a la luz algunos de los principales obstáculos para el cumplimiento del régimen de visitas. Igualmente se tomará como referencia una encuesta realizada por Mejía y Gutiérrez (2017) a tres jueces del Juzgado de Familia correspondiente a Quito, cinco fiscales, especializados en la defensa y protección de los derechos de los niños de la Fiscalía Provincia de Pichincha y a diez profesionales adscritos al Colegio de Abogados de Pichincha

La referida sentencia se emite, en fecha 17 de abril de 2015 respecto al juicio No. 06101-2015-0633, en la que el señor César Wilfrido Guacho Guagcha, demanda a su exesposa Tatiana Del Carmen Muñoz Guamán por incumplimientos reiterados del régimen de visitas de sus dos niños NN y NN (los nombres no se mencionan, en respeto al interés superior del niño).

Los hechos que motivan la demanda consisten en que Tatiana Del Carmen Muñoz y el demandante mantuvieron una unión de hecho. En el momento de la demanda se encontraban separados, residiendo la señora con los niños de 2 y 5 años, en la casa de sus padres. Tatiana Del Carmen Muñoz apenas hace estancia en el hogar, en tanto labora en un lugar lejano, pero ni ella ni sus padres, es decir, los abuelos de los niños le permitían al señor César Wilfrido Guacho visitar a su prole, a pesar de cumplir con el pago de la pensión alimentaria (Resolución , 2015).

El órgano jurisdiccional dispuso la celebración de una audiencia de conciliación, en virtud de la cual las partes acordaron un régimen de visitas que le permitía al demandante, el señor César Wilfrido Guacho, disfrutar de la compañía de sus hijos los viernes en la tarde, sábado y domingo de cada semana. Los viernes en la tarde, el señor César Wilfrido Guacho podría recoger al niño más grande de la escuela y luego iría al hogar materno para recoger a la más pequeña. Ese día podía estar con ellos hasta las 19.00 horas. Los sábados y domingos podría recoger a los niños en la residencia materna a las 10.00 horas y entregarlos, en el mismo lugar, a las 19.00 horas. Resultó muy claro que, durante todo el tiempo que los infantes se encuentren bajo el cuidado del señor César Wilfrido Guacho, será absolutamente responsable de su cuidado y protección. Se pactó que la fecha de inicio de las visitas sería el día 24 de abril del propio año.

El órgano judicial, en su resolución de fecha 17 de abril de 2015 autorizó íntegramente el acuerdo logrado, en tanto no adolecía de elemento perjudicial alguno para los infantes y gozaba de la anuencia de ambas partes (Resolución , 2015). Sin embargo, en fecha 28 de noviembre del año 2018, la Unidad Judicial de la Familia, Mujer, Niñez y Adolescencia, con sede en el Cantón Riobamba, vuelve a recibir solicitud de protección de su derecho al régimen de visitas, por parte señor César Wilfrido, ante el incumplimiento reiterado, por parte de la señora Tatiana Del Carmen Muñoz del régimen acordado. En ese contexto, no solo se negaba a entregar a los infantes, también había cambiado de domicilio en cuatro ocasiones. Por tales razones, el demandante solicita al juez que imponga a la demandada la obligación de llevar a los menores a la Dirección Nacional de Policía Especializada para Niños, Niñas y Adolescentes, DINAPEN de la localidad, los días viernes, para que él los pueda recoger de ese lugar. El juez no accedió a la petición.

Como puede observarse, este es un caso típico de la situación analizada en el presente estudio. El progenitor custodio, en este caso, la madre, olvidando absolutamente sus responsabilidades de ofrecerle a sus hijos, dentro de sus posibilidades, las mayores oportunidades de alcanzar una vida plena y feliz, les impide disfrutar de la presencia del padre. Esta situación implica el quebrantamiento del principio del interés superior del niño y, con ello, su desarrollo integral. Al mismo tiempo, violenta los derechos de visitas del Sr Cesar Wilfrido Guacho y desobedece una resolución judicial.

La situación descrita en el caso coincide con lo advertido por Mejía y Gutiérrez (2019), quienes resaltan que el régimen de visitas debe garantizar el principio del interés superior del niño al igual que promover una relación constante con ambos progenitores. Sin embargo, como se observa en el caso

de Riobamba, el incumplimiento de este régimen contradice dicha garantía y pone en riesgo la estabilidad emocional del infante. En este mismo sentido, (2020) destaca que los órganos jurisdiccionales deben garantizar, que el progenitor no conviviente tenga una participación activa en la crianza, asegurando que las resoluciones judiciales no queden en la formalidad. La ausencia de mecanismos coactivos efectivos, como se evidencia en el caso analizado, debilita el poder vinculante de las decisiones judiciales, incrementando la desprotección del menor.

También, de forma coincidente con lo que tiene lugar en el caso, Pérez (2019) resalta que la mayoría de los incumplimientos en el régimen de visitas no se deben tanto a lagunas normativas como a fallas en la aplicación judicial y al escaso seguimiento de las medidas ordenadas. Esto coincide con el contexto observado, donde a pesar de la existencia de un acuerdo y resolución judicial, el incumplimiento persistió por años sin consecuencias prácticas reales para el progenitor custodio.

Igualmente, desde un enfoque psicosocial, Alvarado (2017 ) al igual que Moreno y Ocaña (2021) explican que la ruptura del vínculo con uno de los progenitores afecta gravemente la salud mental de los niños por lo que genera ansiedad, depresión e incluso alteraciones en la percepción de su propia identidad. Estas afectaciones fueron documentadas en su estudio empírico, donde niños que habían perdido el contacto regular con sus padres presentaban mayores tasas de conflictos escolares y retraimiento social. A lo anterior, se suma el análisis de López (2022), quien desarrolla el concepto del síndrome de alienación parental, entendido como el proceso mediante el cual un progenitor influye en el menor para que rechace injustificadamente al otro. Este para dicho autor, puede tener efectos permanentes, incluso en la vida adulta, cuando no es identificado ni tratado a tiempo.

Complementariamente, Jordán y Fogacho (2020) explican que este fenómeno se manifiesta en dinámicas de manipulación emocional, chantaje, desvalorización constante y exclusión sistemática del otro progenitor de los eventos significativos en la vida del menor. Estas conductas, claramente identificables en el caso analizado, no solo violan el derecho de visitas, sino que configuran una forma de violencia psicológica contra la niñez. Finalmente, Cantón et al. (2020) apuntan que la ruptura familiar mal gestionada, cuando va acompañada de conflictos irresueltos y competencia entre los progenitores, tiene un impacto directo en la salud mental de los hijos. El uso del niño como arma para castigar al otro, como se observa en el caso de Riobamba, refleja una falta de madurez parental que debe ser sancionada por el sistema de justicia para proteger los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Asimismo, la Corte Constitucional del Ecuador ha emitido, en fecha 1 de diciembre, la sentencia No. 200-12-JH/21 (2021), que se considera trascendental con respecto al asunto bajo examen. La resolución judicial resuelve dos casos relacionados con apremio personal, derivados de retenciones indebidas, de obstaculizaciones al régimen de visitas, y su incidencia en los derechos de niños, niñas y adolescentes. A pesar de que las situaciones que motivan las acciones no son de las que se analizan en el presente estudio, los análisis y declaraciones de la Corte Constitucional del Ecuador resultan perfectamente aplicables e ilustrativas, corroborando, además los fundamentos expuestos. Por esa razón, se comenta seguidamente las declaraciones de la Corte relacionadas con el régimen de visitas y la protección del interés superior del menor, sin hacer mención del resto de los asuntos examinados en el caso.

Respecto a los progenitores que no disfrutaban de la custodia de su prole, la Corte Constitucional en Resolución No. 200-12-JH/21m expedida con fecha 1 de diciembre (2021) constata que gozan de todo el derecho de disfrutar del régimen de visitas, así como de participar, de manera activa en su crianza, cuidado y cualquier otra decisión que los afecte. El hecho de que el progenitor no resida junto a su descendencia no disminuye, en modo alguno sus responsabilidades ni derechos respecto a ellos. En ese marco, considera la Corte (2021) que el derecho de visitas es muy importante en tanto permite la interacción regular entre los descendientes y su progenitor, así como con su familia ampliada, en tanto fortalece los sentimientos afectivos entre todos y la presencia en sus respectivas vidas. La fijación clara del régimen de visita y la consulta del criterio de la prole, resulta elemento primordial para su efectividad y cumplimiento.

Asimismo, considera el máximo órgano de justicia (2021) que la obstaculización del régimen de visitas atenta contra el desarrollo integral de los infantes y adolescentes, en tanto resultan privados de los vínculos de afecto y cercanía con uno de sus progenitores y su familia ampliada, limitando así la satisfacción de sus necesidades afectivo-emocionales. Por ello afirma que, el derecho a las visitas es recíproco, correspondiéndole tanto a progenitores como a sus descendientes, a fin de crear, fortalecer y consolidar las relaciones familiares estables y necesarias para el desarrollo integral de estos. Con respecto al principio de interés superior de niño, la Corte reconoce que constituye un derecho material de los infantes y adolescentes, una regla de interpretación jurídica y de procedimiento, que debe fundamentar cada decisión relativa a este sector en la esfera pública y privada.

Los órganos de justicia deben ser los más exigentes en su cumplimiento, constituyendo parte imprescindible del principio, la consulta a los infantes y adolescentes, a fin de que sus criterios sean tomados en cuenta. Se reconoce como un principio dinámico, que debe ajustarse a las peculiaridades de cada caso. Esta consulta, que abarca los temas de tenencia, guarda y cuidado, así como de régimen de comunicación, resulta imprescindible, valorándose siempre la madurez y las posibilidades de expresar del infante o adolescente. Al respecto indica la Corte Constitucional del Ecuador que no es correcto imponer límites de edades, debe valorarse la posibilidad de cada infante y adolescente de expresarse de manera lógica e independiente (Sentencia No. 200-12-JH/21, 2021). La sentencia en estudio dedica un apartado a explicar la trascendencia de la familia y el entorno familiar para el desarrollo del niño. Explica que la familia, en sus diferentes variantes, constituye la célula fundamental de la sociedad, razón por la cual cuenta con la protección del Estado.

El vínculo interpersonal y afectivo que se crea entre sus integrantes constituye el elemento base del desarrollo persona de cada uno, en especial de los infantes y adolescentes, por su condición vulnerable. En este sentido, alude al derecho internacional regulatorio de los derechos humanos que declara a la familia como la razón de protección central para el bienestar de los infantes y adolescentes. Con base a ello, resulta necesario destacar que la estabilidad y armonía del contexto familiar, así como disfrutar del cuidado y resguardo de sus progenitores y demás familiares influye, de manera positiva y directa en la satisfacción de las necesidades de ese grupo social y, consecuentemente, del logro de su interés superior.

Finalmente, la Corte Constitucional prohíbe cualquier interferencia no autorizada sobre las decisiones y dinámicas familiares. La única razón por las que se puede intervenir en ello es para garantizar el principio de interés superior del niño, en el marco del ordenamiento jurídico. Todo ello para garantizar la debida protección de los infantes y adolescentes. Los procesos judiciales y administrativos están obligados a cumplir con este principio (Sentencia No. 200-12-JH/21, 2021). En virtud de lo expuesto, puede aseverarse que el reconocimiento del principio de interés superior del niño y del derecho de visitas no constituye letra muerta, ni una incorporación vana en la normativa jurídica ecuatoriana. Los órganos de justicia, en especial la Corte Constitucional, cuyas sentencias constituyen jurisprudencia, reconocen efectivamente tales derechos, empleando los fundamentos técnicos y doctrinales correctos, actuales y ajustados.

Ciertamente, el fenómeno en estudio es amplio y cada caso contiene peculiaridades y dificultades diversas. La legislación no es perfecta, ni los seres humanos que la aplican. Se trabaja en el mejoramiento constante de ambos, mediante la superación y el empeño, reconociendo que la infancia y la juventud constituyen el futuro.

Entre los principales hallazgos están que, a pesar de la existencia de una resolución judicial que dispone los períodos en que cada ascendiente puede disfrutar de la convivencia o la compañía de sus hijos, existen muchos casos en los que la resolución resulta incumplida y uno de los dos padres sufre la separación de sus hijos, como consecuencia de actos efectuados por el otro. Los ordenamientos jurídicos raras veces ofrecen soluciones viables a tal situación, correspondiendo a los Tribunales encontrar en la ley los mecanismos eficientes para dar la oportunidad a cada padre a desarrollarse como tal (Pérez, 2019). La separación conflictiva o, al menos, no amistosa, de la pareja constituye la primera causa de la inexistencia de acuerdo entre los padres sobre la crianza y régimen

de comunicación con su prole. En la encuesta comentada en la sección anterior, el 86% de los participantes tiene algún conocido, que es progenitor no conviviente y ha enfrentado disímiles dificultades para comunicarse e interactuar con su prole.

En ese mismo estudio se afirma que, el 80% de esos casos, por obstáculos interpuestos por el padre custodio (Mejía & Gutiérrez, 2019). Se agrava esta situación porque, en la mayoría de estos casos, la prohibición se extiende a todos los integrantes de esa rama familiar, por lo que los infantes y adolescentes pierden el vínculo y las relaciones afectivas con ellos. En investigaciones efectuadas con los técnicos y profesionales que laboran directamente con estos casos en órganos jurisdiccionales de Cuenca, se pudo constatar que la inmensa mayoría de los conflictos que se suscitan alrededor del cumplimiento del régimen de visitas, parten de los conflictos que los ascendientes no han logrado resolver entre ellos y que provocaron la ruptura de la pareja.

Esta situación complica la comunicación abierta, racional, madura y objetiva entre ellos, incluso en temas tan trascendentales como el régimen de visitas. La inmadurez emocional y la falta de enfoque en los intereses del infante y adolescente provocan que estos tipos de parejas trasladen su conflicto a la relación con su descendencia. En ese contexto, el progenitor custodio emplea su posición para sancionar a su expareja, por cualesquiera que sean las razones de sus desavenencias e impide que acceda a su prole. Estas reacciones se agravan cuando el padre no custodio crea una nueva familia, en especial, con la persona con la que mantenía relaciones antes de la ruptura.

Otras razones para impedir la ejecución de las visitas, como el temor a que el infante no sea devuelto al hogar en que reside; posibles actos de violencia, temor a que cree lazos afectivos con la nueva pareja del progenitor, entre otros. Esta situación de conflicto y de tensión entre la expareja alrededor de la negativa del padre custodio de cumplir con el régimen de visitas puede llegar, incluso, a situaciones de violencia física y económica. El progenitor que se siente traicionado y engañado (o que, realmente, lo fue) deja de cumplir con el pago de la pensión alimentaria para sus hijos, pretende controlar la vida sentimental de su expareja o condiciona la entrega de la pensión a determinadas situaciones como la ruptura con la nueva pareja u otras. La emisión de una orden de alejamiento por estas situaciones complica, de manera exponencial, el asunto (Tapia, 2020).

Otra de las razones por las que se obstruye el régimen de visitas, por parte del progenitor custodio, es la inobservancia reiterada de las pensiones alimentarias que debe abonar el otro. El no pago de las pensiones es aducido y demostrado por las partes en procesos judiciales. En ese mismo orden sucede, en no pocas ocasiones, que el progenitor custodio lo convierte en la condición para el acceso a las visitas y el progenitor no custodio alega que, pagará la pensión, cuando le respeten su derecho a la visita. Esta delicada situación tiene dos lecturas, igual de importantes. Por una parte, se encuentra la negativa del padre custodio de reconocer el derecho del otro progenitor, y de su descendencia, de disfrutar de las visitas. Por el otro, está la irresponsabilidad del padre no custodio de cumplir con sus obligaciones de sufragar las necesidades mínimas de su prole.

Sin que resulte aceptable, bajo ningún concepto, que este último alegue que no puede o que las condiciones no se lo permiten, pues el padre custodio vive en el mismo contexto y enfrenta las mismas dificultades y carencias y no deja de proveerle a su descendencia alimentos, calzado y medicamentos, en fin, cubrir de manera elemental sus necesidades básicas. Ciertamente, existen medios legales para intentar forzar al progenitor irresponsable a abonar la pensión alimentaria. Pero ello implica gastos monetarios, ausencias al empleo (que redundan en más pérdidas económicas) y desgaste físico y emocional. Cada caso exige un análisis independiente, pero, en sentido general, no puede negarse que aporta muy poco a su prole, desde el punto de vista moral, espiritual y de valores, un progenitor a quien no le preocupa si ellos se alimentan, pueden acceder a medicinas o cuentan con útiles escolares.

Otro de los obstáculos encontrados son los que se reconocen respecto al cumplimiento de las visitas, aunque se presentan con menor frecuencia, es la interferencia que puede ejecutar las nuevas parejas de los ascendientes, tanto del custodio como del otro. Las nuevas parejas pretenden ocupar el lugar que le corresponde al progenitor, cuestionando su desempeño, su credibilidad, pretendiendo demostrar que resulta innecesario en la vida del infante. En algunos casos, asumen la responsabilidad

de organizar y autorizar el régimen de visitas acordadas por las partes. Para impedir las visitas, lo padres custodios emplean también mecanismos de no enfrentamiento. Tapia (2020) identifica como los más usados la ejecución de viajes imprevistos, exactamente el día que corresponde la visita; la ocupación completa del tiempo del infante o adolescente y el traslado de residencia permanente, de manera intempestiva y sin comunicarle la nueva ubicación al progenitor no custodio.

Con respecto a la ocupación completa del tiempo del infante y adolescente se considera necesario comentar que constituye un maltrato doble al infante. En la gran mayoría de estos casos, los hijos son sometidos a jornadas extenuantes de ejercicio físico, a la práctica de deportes o de clases de las diferentes artes que, muchas veces, no resultan de su interés. Carecen estos niños y jóvenes de tiempo libre, horas de descanso, intercambio con su círculo social, en tanto ese tiempo podría ser solicitado por el padre no custodio, para intercambiar con ellos.

A modo de conclusión puede afirmarse que los principales obstáculos a los que se enfrenta el progenitor no conviviente para disfrutar del régimen de visitas dispuesto por el órgano jurisdiccional es la negativa del ascendiente que disfruta la custodia de cumplir con tal mandato. En este contexto, no es posible dejar de señalar que el factor cultural y la calidad humana de las partes involucradas en el proceso resultan determinantes. Como se ha comentado, un ser humano puede ser muy malo como pareja, pero muy bueno como progenitor. La imposibilidad de identificar y respetar esa realidad; de reconocer que la pareja fue escogida y que los derechos de la descendencia son más importantes que cualquier sentimiento de venganza y frustración personal, se consideran también obstáculos importantes en el cumplimiento del régimen de visitas.

Cabe mencionar entre los hallazgos, la incidencia del incumplimiento del régimen de visitas en los derechos de los niños, niñas y adolescentes a partir de las diversas situaciones que enfrenta la familia, en la actualidad, lo que trae por consecuencia la ruptura de las uniones matrimoniales, que provoca, a su vez, que muchos infantes y adolescentes se desarrollen en un ambiente tenso, donde el maltrato psicológico, resulta más habitual de lo que se reconoce a nivel social. Las manipulaciones psicológicas que realiza un progenitor sobre su descendencia para que rechace al otro, constituye una variante de maltrato que, no por antigua, resulta menos dañino para su desarrollo integral.

El proceso de divorcio en el que se encuentra involucrados los infantes y adolescentes, provocan en ellos sentimientos de depresión, angustia, problemas para relacionarse, inseguridades, en algunos casos: rebeldía, falta de empatía y conductas antisociales (Cantón y otros, 2020). Si a ello se le suma la mala postura de los padres de competir, de la peor manera, por la preferencia del infante o de castigar a su expareja, por determinadas conductas, la descendencia resulta inevitable y profundamente afectada en su psiquis. El divorcio impacta en los hijos, de diferentes maneras, en dependencia de la edad y de los rasgos personales del infante o adolescente. Las reacciones más comunes en los niños de 3 a 5 años, es el desarrollo de sentimientos de culpa por no haber hecho sus deberes o ingerido sus alimentos. Así también, surgen miedos a la soledad y al abandono (Alvarado, 2017). De 6 a 12 años, no encuentran los mecanismos para reaccionar ante la situación, por lo que tratan de negar la realidad o tratar de arreglar la situación, lo que los lleva a sentimientos de frustración y conflictos con los progenitores.

Por su parte, los adolescentes suman, a su complicado sistema de emotivo, inherente a su edad, sentimientos de soledad, miedos, dudas de su capacidad para hacer una familia propia, de casarse, entre otros sentimientos negativos (Alvarado, 2017). El incumplimiento del régimen de vistas incide negativamente en la salud mental de los infantes y adolescentes generando estrés y angustia. Se deterioran los vínculos afectivos entre la descendencia y el padre no conviviente, creando sentimientos de culpabilidad en los infantes. Resultados de investigaciones científicas sobre las personalidades de los niños, verificadas por Moreno-López y Ocaña (2021) informan que aquellos que carecieron de relación con su figura paterna durante su niñez resultan cinco veces más propensos a cometer actos de suicidio que aquellos que se relacionaron plenamente con ambos progenitores.

De la misma manera, los infantes carentes del cariño y la atención paterna resultaron treinta y dos veces más tendentes a marcharse del hogar; veinte veces más propensos a sufrir desórdenes

conductuales; catorce veces más proclives a la comisión de tipos penales relacionados con violencia sexual; nueve veces más propensos a no estudiar y diez veces más propensos al consumo de estupefacientes. Otra de las situaciones más agudas que enfrentan estos infantes es el síndrome de alienación paternal, que consiste en el rechazo que exterioriza el infante o adolescente respecto a uno de sus progenitores, como consecuencia de la influencia del otro progenitor sobre su criterio. Afirma López (2022) que este síndrome se desarrolla con motivo a un conflicto familiar y, en sus grados más extremos traen consigo la ruptura de todo tipo de vínculo entre el infante y el otro progenitor, incluso, con todos los parientes consanguíneos, hasta el cuarto grado de la línea colateral.

En este contexto, uno de los padres desarrolla hacia su prole una estrategia de descaracterización, denigración y menosprecio contra el otro, empleando métodos aparentemente persuasivos, de chantaje emocional o, incluso, pueden llegar a ser violentos. Los hechos o los argumentos invocados pueden ser ciertos o no: un progenitor puede ser una pareja desastrosa, pero un excelente padre. El resultado final es que el infante termina rechazando a uno de los dos, e incluso, a los dos.

En sentido general, se considera que esta actitud es privativa del progenitor custodio, sin embargo, no es así. No son pocos los casos en que el progenitor que no disfruta de la custodia crítica, indebidamente, y de la peor manera, la conducta del otro, frente a su hijo o con su hijo. Ello puede consistir en halagar malas reacciones del infante, resultar indulgente, restarles credibilidad a las afirmaciones del otro progenitor, pretendiendo así, ser el padre compasivo y comprensivo, en contraste con el otro que es severo e intolerante. Se coincide plenamente con el criterio de que, en este caso, las críticas son inmerecidas. De resultar ciertas, el progenitor cuenta con los recursos legales previstos para solicitar el cambio de la tenencia de su prole.

Otra estrategia de manipulación psicológica es el chantaje. El padre abusivo condiciona el rechazo del infante a la concesión de regalos, premios, deseos. El síndrome de alienación paternal trae por consecuencia que el infante termine denigrando, realmente, al otro progenitor, siendo incapaz de percibir sus cualidades y aspectos positivos, al mismo tiempo que no percibe los defectos que, como todo ser humano, tendrá el progenitor que provoca la alienación. Ante ello, el infante apoyará, automáticamente, las decisiones y criterios del progenitor alienante en contra del alienado, sin mediar análisis crítico alguno. Carecerá de remordimiento por la situación perjudicial en que se desarrolla las relaciones con el progenitor alienado y desarrollará la misma antipatía hacia su familia por parte del alienado (Jordán & Fogacho, 2020).

En conclusión, puede afirmarse que la inobservancia del régimen de visitas resulta devastadora para los infantes y adolescentes, en tanto impide el inicio del proceso de sanación luego del divorcio, del nuevo curso de la vida. Reaviva el conflicto, con cada nuevo enfrentamiento, lo cual crea otros. El incumplimiento de este puede considerarse como retención indebida del menor, en tanto se está desobedeciendo una orden emitida por el juez. Ante esa situación el padre afectado puede solicitar un requerimiento judicial para que el órgano judicial compulse al cumplimiento efectivo de la obligación. También podrá solicitar indemnización por daños y perjuicios.

Si después de este requerimiento el progenitor que ostenta la custodia continúa en su desobediencia, el podrá disponer el apremio personal y la extracción del infante del lugar en el que se encuentre. Toda esta situación, permite aseverar que el divorcio constituye una de las situaciones más difíciles por las que atraviesa un infante o adolescente en su vida. De la madurez, amor y racionalidad con que los progenitores enfrenten esa situación, dependerá que constituya para la descendencia un problema, que pudo ser superado, entre todos, o un trauma irreversible.

## CONCLUSIONES

En virtud de los argumentos expuestos en el presente trabajo, resulta posible concluir que el derecho de visitas es un derecho y una obligación del progenitor no custodio y un derecho para la descendencia, que les permite interactuar, comunicarse y convivir. Este derecho debe respetar el interés superior del niño, que consiste en proteger las necesidades del infante y adolescente como elemento prioritario en cualquier decisión relacionada con ellos.

Que, los obstáculos más frecuentes para el cumplimiento del régimen de visitas en el Ecuador consisten en la negativa del padre custodio de cumplir con el acuerdo o con el mandato del juez. Los motivos para ello son: a) sentimientos de rencor y venganza por conflictos no resueltos con el padre no custodio, en su mayoría relacionados con la causa de la ruptura; b) por el incumplimiento del padre no custodio en el pago de la pensión alimentaria; c) por la interferencia de la nueva pareja de cualquiera de los dos progenitores. Los mecanismos más empleados por los progenitores custodios para obstaculizar el régimen de vistas son: a) la negativa abierta y rotunda; b) acciones de no enfrentamiento como los paseos sorpresa; la incorporación del infante y adolescente a la práctica de múltiples deportes, clases de idiomas o artes; el cambio de domicilio, sin notificarle al otro progenitor la nueva dirección.

Se demuestra, que en muchas ocasiones, los menores de edad que se ven inmersos en situaciones de este tipo pueden sufrir el síndrome de alienación parental, el cual se caracteriza por la manifestación de sentimientos de rechazo, desprecio y denigración hacia uno de los progenitores, como consecuencia de la manipulación psicológica y la influencia constante que ejerce uno de los padres sobre el menor para que este se proyecte en contra del otro progenitor. Habitualmente, este síndrome se da en contra del padre no custodio, aunque también puede manifestarse en contra del progenitor que ostenta la custodia.

Asimismo, que la aparición del síndrome de alienación parental, así como la falta de establecimiento de un régimen de visitas del progenitor no custodio o su cumplimiento parcial, puede llevar a la ausencia de este progenitor en la vida del menor, lo cual suele provocar sentimientos de angustia, depresión, dificultades para comunicarse, cambios en la personalidad y en el carácter. En situaciones extremas, esta ausencia puede favorecer la aparición de conductas delictivas, el abandono del hogar, de los estudios y el consumo de sustancias psicotrópicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aceldo, E. (2021). *Instituciones de protección de la niñez y la adolescencia en la República del Ecuador*. Salamanca: Universidad de Salamanca, Tesis Doctoral.

Alvarado, D. (2017). *El interés superior del niño y el régimen de visitas en la legislación ecuatoriana en el Distrito Metropolitano de Quito, año 2016*. Quito: Universidad Central del Ecuador, Tesis Título de Abogada.

Asamblea Constituyente. (20 de octubre de 2008). *Constitución de la República*. Montecristi: Registro oficial NO 449 de 20 de octubre de 2008. <https://www.cec-epn.edu.ec/wp-content/uploads/2016/03/Constitucion.pdf>

Asamblea General. (10 de Diciembre de 1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Ginebra: Naciones Unidas, Resolución 217 A (III). [https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/spn.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf)

Asamblea General. (16 de Diciembre de 1966). Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Nueva York: Naciones Unidas. [https://www.ohchr.org/sites/default/files/cescr\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/cescr_SP.pdf)

Asamblea General de las Naciones Unidas. (20 de Noviembre de 1959). Declaración de los Derechos del Niño. Quito: Naciones Unidas, Resolución 1386 (XIV). <https://www.humanium.org/es/declaracion-1959/>

Asamblea General de las Naciones Unidas. (20 de Noviembre de 1989). Convención sobre los Derechos del Niño. Nueva York: Naciones Unidas Resolución 1386 (XIV). [https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/comunicacion/ConvencionsobrelosDerechosdelNiño\\_0.pdf](https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/comunicacion/ConvencionsobrelosDerechosdelNiño_0.pdf)

Asamblea General Naciones Unidas. (23 de mayo de 1969). Convención de Viena sobre Derecho de los Tratados. Nueva York: Asamblea General Naciones Unidas. Retrieved 20 de mayo de 2022, from <https://international.vlex.com/vid/viena-derecho-tratados-67143487>

- Asamblea General de las Naciones Unidas. (16 de Diciembre de 1966). Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Nueva York: Naciones Unidas, Resolución 2200 A (XXI). [https://www.ohchr.org/sites/default/files/ccpr\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/ccpr_SP.pdf)
- Asamblea Nacional. (22 de Mayo de 2015). Código Orgánico General de Procesos, COGEP. Quito: Registro Oficial Suplemento 506 Última modificación: 9 de diciembre de 2016. <https://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/2734/1/C%c3%93DIGO%20ORG%c3%81NICO%20GENERAL%20DE%20PROCESOS%20COGEP.pdf>
- Barrientos, J. (2019). *Derechos de las Personas. El Derecho Matrimonial 2da Edición*. Santiago de Chile: Thomson Reuters.
- Cantón, J., Cortés, M., & Justicia, M. (2020). *Conflictos Matrimoniales, Divorcio y Desarrollo de los Hijos, 2da Edición*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Comité de Derechos Humanos. (2013). *Observación General No. 14 Sobre el derecho del niño a que su interés superior sea una consideración primordial*. Nueva York: Naciones Unidas. Retrieved 7 de Septiembre de 2022, from [https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/3990\\_d\\_CRC.C.GC.14\\_sp.pdf](https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/3990_d_CRC.C.GC.14_sp.pdf)
- Congreso Nacional. (3 de enero de 2003). Código de la Niñez y Adolescencia. Quito: Registro Oficial 737. [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento\\_C%C3%B3digo-Ni%C3%B1ez-Adolescencia.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_C%C3%B3digo-Ni%C3%B1ez-Adolescencia.pdf)
- Congreso Nacional. (2005, junio 24). Código Civil. Quito: Suplemento del Registro Oficial 46. [https://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Codificacion\\_del\\_Codigo\\_Civil.pdf](https://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Codificacion_del_Codigo_Civil.pdf)
- Estellés, P. (2017). Presente y futuro en La búsqueda del interés del niño valenciano en situaciones de crisis familiar. *Revista Boliviana de Derecho, III(24)*, 76-97. Retrieved 31 de agosto de 2022, from [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2070-81572017000200005](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2070-81572017000200005)
- Hernández, R., Carlos, F., & Baptista, M. d. (2017). *Metodología de la Investigación 7ma Edición*. México D.F: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Jordán, J., & Fogacho, I. (2020). *El régimen de visitas y el Síndrome de Alienación Parental como forma de maltrato infantil*. Ambato: Universidad de Técnica de Ambato, Tesis título de Abogado.
- López, M. (2022). Síndrome parental y el régimen de visitas. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 2366-2377. [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2381](https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2381)
- Mejía, I., & Gutiérrez, J. (2019). *La tenencia compartida como un derecho a un buen vivir de los menores en la legislación ecuatoriana*. Quito: Universidad Central del Ecuador, Tesis Título de Abogada.
- Moreno-López, A., & Ocaña, I. (2021). La custodia compartida en España. Segunda edición. En & M. Becerril, *Federación "FADIE", movimiento asociativo en pro de la justicia y la igualdad* (págs. 165-180). Madrid: Dykinson.
- Pérez, A. (2019). Las interferencias parentales en el cumplimiento el régimen de visitas y posibles soluciones. En Pérez, A. María, & M. Antón, *Estudio multidisciplinar sobre interferencias parentales* (págs. 245-253). Madrid: Dykinson.
- Pinto, C. (2019). *La custodia compartida, 3ra Edición*. Barcelona: Bosch S.A.
- Poder Ejecutivo Federal. (21 de Septiembre de 1932). Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal. México D.F: Diario Oficial de la Federación 21 septiembre, última modificación Gaceta Oficial de 18 de julio 2018. Retrieved 9 de Septiembre de 2022, from <http://www.aldf.gob.mx/archivo-ab814182c8da973b9fba2cabed6183b5.pdf>

- Presidente de la República. (2000). Código Civil. Santiago de Chile: Decreto con Fuerza de Ley 1, que fija el texto refundido de Código Civil Biblioteca Del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=172986&idVersion=2022-02-04&idParte=>
- Resolución , Juicio No. 06101-2015-0633 (Unidad Judicial de la Familia, Mujer, Niñez y Adolescencia Cantón Riobamba 17 de Abril de 2015).
- Rodríguez. (2018). La atribución de la guarda y custodia en función del concreto y no abstracto interés superior del menor. Comentario a la STS Núm. 679/2013, de 20 de noviembre (RJ 2013,7824). *Iurs Tantum, Revista Boliviana de Derecho*, 562-575.
- Rodríguez, C., Jarne, A., & Carbonell, X. (2019). Análisis de las atribuciones de guarda y custodia de menores en las sentencias judiciales. *Acción Psicológica*, 12(1), 12-22. [https://doi.org/https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1578-908X2015000100001&script=sci\\_abstract](https://doi.org/https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1578-908X2015000100001&script=sci_abstract)
- Sariego, J. (12 de Abril de 2021). Toda la jurisprudencia esencial del Supremo sobre la doctrina de la custodia compartida en una columna. (Confilegal, Entrevistador) <https://confilegal.com/20210411-opinion-toda-la-jurisprudencia-esencial-del-supremo-sobre-la-doctrina-de-la-custodia-compartida-en-una-columna/>
- Sentencia, No.28-15-IN/21 (Corte Constitucional del Ecuador 24 de Noviembre de 2021). Retrieved 12 de Noviembre de 2022, from [http://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10\\_DWL\\_FL/e2NhcNBlDGE6J3RyYW1pdGUnLCB1dWlkOicwNDI2ODI1NC1IYWJILTQwYWYtYmFkOS0zNjFhODImMTRmNDEucGRmJ30=](http://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10_DWL_FL/e2NhcNBlDGE6J3RyYW1pdGUnLCB1dWlkOicwNDI2ODI1NC1IYWJILTQwYWYtYmFkOS0zNjFhODImMTRmNDEucGRmJ30=)
- Sentencia No. 200-12-JH/21, Causa 291-20-JH (Corte Constitucional del Ecuador 1 de Diciembre de 2021). Retrieved 11 de Septiembre de 2022, from [http://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10\\_DWL\\_FL/e2NhcNBlDGE6J3RyYW1pdGUnLCB1dWlkOidkNGNhM2I2NC00ZjFILTQ2YWYtODE5Ni00OWNjMzIkYzBIOWYucGRmJ30=](http://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10_DWL_FL/e2NhcNBlDGE6J3RyYW1pdGUnLCB1dWlkOidkNGNhM2I2NC00ZjFILTQ2YWYtODE5Ni00OWNjMzIkYzBIOWYucGRmJ30=)
- Sentencia No. 28-15-IN/21, No. 28-15-IN (Corte Constitucional del Ecuador 24 de Noviembre de 2021).
- Sociedad de Naciones. (1924). *Declaración de Ginebra sobre los Derechos del Niño*. Ginebra: Sociedad de Naciones. Retrieved 2022 de Septiembre de 12, from <https://www.ciprodeni.org/wp-content/uploads/2018/08/Declaracion-de-Ginebra-1924.pdf>
- Tapia, J. (2020). *Obstrucción de vínculos parentales en el ejercicio del régimen de visitas de niños, niñas y adolescentes: un estudio de casos desde la práctica judicial. Cuenca 2015-2017*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato, Tesis de Maestría.
- Zamora, M. (2018). *Derecho de las niñas, niños y adolescente frente a los límites del régimen de visitas dentro del sistema legal ecuatoriano*. Machala: Universidad Técnica de Machala, Tesis.

## Análisis de la satisfacción laboral en colaboradores pertenecientes a una empresa pública de Quito, a partir de dimensiones relacionadas con el endomarketing

*Analysis of job satisfaction among employees of a public company in Quito based on dimensions related to endomarketing*

Andrea Nicole Villarroel Sandoval<sup>1</sup>

**E-mail:** andreanicollev@gmail.com

**ORCID:** 0009-0000-6853-9465

<sup>1</sup> Estudiante de maestría en la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR).

Forma de citación en APA, séptima edición.

Villarroel, A. N. (2025). Análisis de la satisfacción laboral en colaboradores pertenecientes a una empresa pública en Quito, a partir de dimensiones relacionadas con el endomarketing. *Revista Nova Praxis*, 1(1), 70-81.

**Fecha de presentación:** 17/05/2025

**Fecha de aceptación:** 27/06/2025

**Fecha de publicación:** 01/07/2025

### RESUMEN

Este estudio analiza la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa pública en Quito a partir de dimensiones asociadas al endomarketing. Esta estrategia, también conocida como marketing interno, considera a los empleados como clientes internos y busca alinear sus intereses con los objetivos organizacionales mediante comunicación efectiva, motivación, capacitación y reconocimiento. El enfoque metodológico fue descriptivo y se aplicó un cuestionario validado a 50 servidores públicos para evaluar dimensiones como condiciones de trabajo, relaciones laborales, clima organizacional, comunicación, motivación, tecnología, capacitación y crecimiento profesional. Los resultados revelan que, si bien la mayoría de los trabajadores reportan altos niveles de satisfacción en aspectos como el conocimiento del cargo, el trabajo en equipo y el acceso a herramientas tecnológicas, también se identifican áreas críticas de mejora, especialmente en motivación, formación, seguridad laboral y comunicación interdepartamental. La investigación concluye que existe una disposición institucional a fortalecer el bienestar del cliente interno, pero se requiere una atención más estratégica para mejorar las dimensiones con respuestas ambivalentes o negativas.

### Palabras clave:

endomarketing, satisfacción laboral, cliente interno, institución pública, servidores públicos.

### ABSTRACT

This study analyzes the job satisfaction of employees at a public company in Quito based on dimensions associated with internal marketing. This strategy, also known as internal marketing, considers employees as internal customers and seeks to align their interests with organizational objectives through effective communication, motivation, training, and recognition. The methodological approach was descriptive, and a validated questionnaire was administered to 50 public servants to evaluate dimensions such as working conditions, labor relations, organizational climate, communication, motivation, technology, training, and professional growth. The results reveal that, while most employees report high levels of satisfaction in aspects such as job knowledge, teamwork, and access to technological tools, critical areas for improvement are also identified, especially in motivation, training, job security, and interdepartmental communication. The research concludes that there is an institutional willingness to strengthen internal customer well-being, but more strategic attention is required to improve dimensions with ambivalent or negative responses.

### Keywords:

endomarketing, job satisfaction, internal customer, public institution, public servants.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, el Endomarketing o también conocido como marketing interno, es considerado una herramienta fundamental a tomar en cuenta dentro de las organizaciones ya que permite mejorar aspectos fundamentales como el respeto a los valores organizacionales, elevar el nivel de cumplimiento de los colaboradores y posibilita la satisfacción de los clientes internos, debido a que desde este enfoque, los empleados son considerados como clientes, haciendo que las empresas les sea atractivo implementar este enfoque para así gestionar de una manera más óptima al personal y lograr generar tanto satisfacción dentro del trabajo como compromiso y bienestar dentro del ámbito laboral (Salas-Canales, 2021).

La marca interna, la satisfacción de los empleados y la satisfacción del cliente son conceptos más relacionados con empresas privadas más que empresas públicas (Alsharari et al., 2019); sin embargo, ambos tipos de organizaciones buscan la excelencia buscando la satisfacción del cliente. Las iniciativas de marca en el contexto organizacional interno buscan involucrar a los empleados en el desarrollo de la cultura y la estrategia para comprender mejor la marca, vivirla y comprometerse con ella. En este sentido, Alsharari et al. (2019), afirman que el componente principal de la marca interna es que los empleados son los clientes y sus trabajos son el producto. La marca interna asegura la alineación estratégica del capital humano con los objetivos organizacionales al conectar continuamente a los empleados con la visión y los valores de la organización.

De esta manera, se puede sistematizar que el marketing interno es una norma social que permite a los empleados y sus organizaciones cocrear valor mutuo sostenido e incremental a través del servicio y el respeto recíprocos (Brown, 2021). Este concepto se propuso por primera vez como una forma de maximizar los beneficios de la experiencia de las organizaciones al replicar dentro del entorno interno ciertas estrategias de marketing que anteriormente solo habían estado dirigidas a partes interesadas externas y, en particular, a los clientes (Varey y Lewis, 1999). Parafraseando al Woodruffe (1995 como se citó en (Brown, 2021)) el marketing digital se define como aquellas acciones encaminadas a tratar con igual importancia las necesidades del mercado interno (los empleados) y el mercado externo a través de programas proactivos y planificación para lograr los objetivos organizacionales deseados brindando satisfacción tanto a los empleados como a los clientes.

Las actividades de marketing interno que realizan con éxito las organizaciones tienen una influencia positiva en los empleados y también en los objetivos y el rendimiento de las organizaciones consideradas como beneficios internos. Existe un acuerdo común de que las organizaciones no pueden tener clientes satisfechos con empleados insatisfechos e infelices (Baran & Arabelen, 2017).

Tal como lo expresa Estrada (2015), una correcta aplicación de una estrategia de endomarketing a nivel organizacional, refleja múltiples beneficios en varios aspectos tanto a nivel laboral, personal, y productiva de los trabajadores, mientras que a nivel organizacional mejora la proyección externa. En otras palabras, aquellas empresas que adoptan una estrategia de endomarketing se convierten en actores clave de las relaciones organizacionales, puesto que mejora la creatividad de los colaboradores, la innovación y el desempeño. Aunque Ankucic (2022), también señala los siguientes beneficios: permite crear una experiencia interna y externa perfecta, pues pueden alinear su trabajo con los valores y prioridades de la empresa; crea una cultura empresarial sostenible, es decir, gente que piensa, actúa y tiene las mismas prioridades que la organización; y el resultado de tener trabajadores más satisfechos y menos rotación.

Por lo tanto, deben existir requisitos básicos realizados por las organizaciones para la implementación exitosa del marketing interno de allí la relación interna entre el marketing interno y la satisfacción laboral, es decir las campañas internas de marketing favorecen en gran medida la fuerza de trabajo y que se sienten más felices y satisfechos. Tales prácticas pueden abordarse como el establecimiento de los objetivos de marketing interno de la organización, la participación de la gerencia y los empleados en el proceso, la comunicación interna efectiva dentro de la organización y el control continuo del proceso de implementación de acciones correctivas (Baran & Arabelen, 2017).

A partir de las concepciones existentes sobre el endomarketing y su incidencia en la satisfacción del cliente, el objetivo de este artículo consiste en analizar la satisfacción laboral de los colaboradores que pertenecen a una empresa pública en Quito, Ecuador, a partir de dimensiones relacionadas con el endomarketing.

## **METODOLOGÍA**

El enfoque de este proyecto es descriptivo, ya que, esta investigación que posibilita la exposición de los rasgos fenoménicos de un hecho, situación o estado (Escudero & Cortez, 2018), que en este caso se pretende describir el cómo las estrategias de endomarketing pueden satisfacer a los clientes internos, tomando en cuenta que se va a realizar el diagnóstico organizacional de la empresa a los colaboradores que se encuentran laborando en la entidad estudiada, específicamente en la sede con lugar en la ciudad de Quito. En este sentido, son 50 los colaboradores que participan en el estudio.

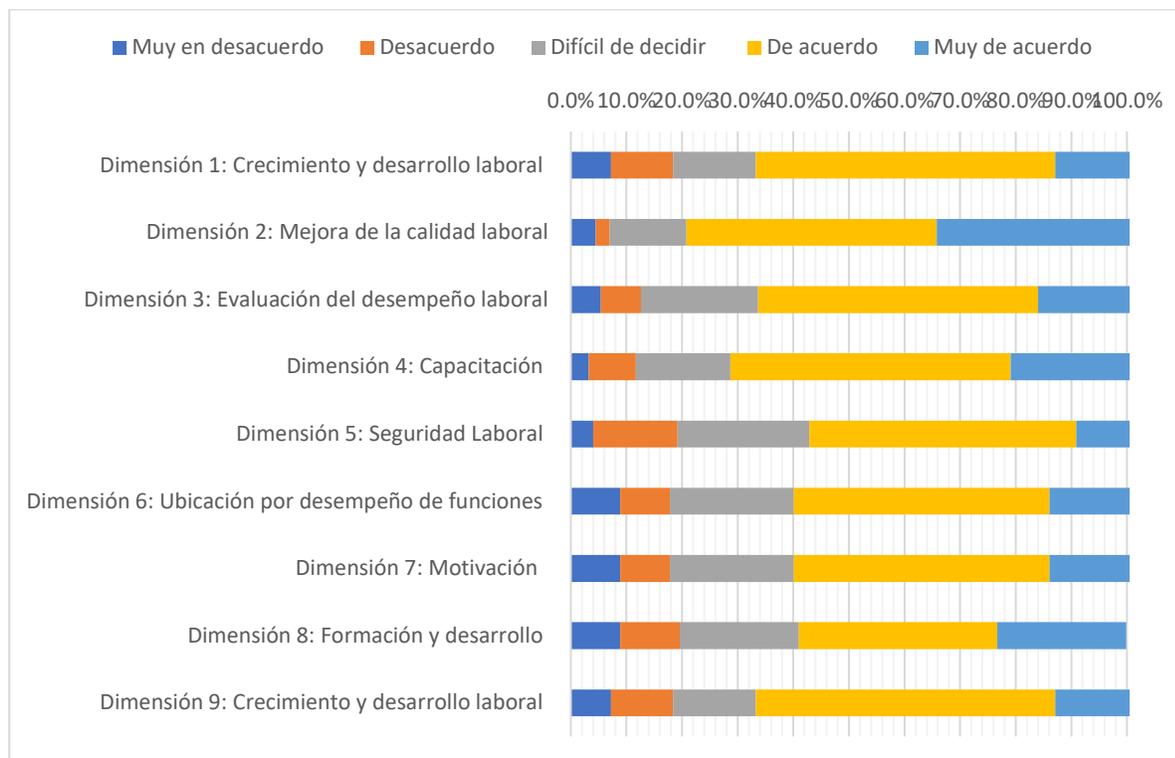
Para ello, y como parte de la investigación descriptiva, se aplicó un cuestionario a los participantes utilizando la vía online con el empleo de un Google Forms. El instrumento empleado fue el cuestionario de satisfacción laboral de Sarmiento (2021), que alcanzó una confiabilidad “buena” (alpha de Cronbach = 0.87); además, fue validada utilizando el criterio de tres expertos. Se trata de un cuestionario tipo Likert, con 26 preguntas, con cinco respuestas posibles, que se evalúan de la siguiente manera: “siempre = 1 punto”, “casi siempre = 2 puntos”, “algunas veces = 3 puntos”, “casi nunca = 4 puntos”, “nunca = 5 puntos”. Con este cuestionario, se evalúan dimensiones de la satisfacción laboral relacionadas con la remuneración y beneficios sociales (preguntas 1-3), condiciones de trabajo (preguntas 4, 5, 8, 9, 10 y 11), relación con la autoridad y los compañeros (preguntas 6, 7, 11, 12, 13 y 14), empresa (preguntas 18 y 19), empleado (pregunta 17), comunicación interna (preguntas 20-23), comunicación digital (preguntas 24 – 26). Este cuestionario fue adaptado para ser utilizado con los servidores públicos.

Por medio de las encuestas fue posible realizar un diagnóstico e identificar cuáles son los factores que influyen en la satisfacción laboral, lo cual permite conocer a profundidad la situación de la institución en cuanto al diagnóstico organizacional, para lo cual se tomó en cuenta el cuestionario de satisfacción laboral (Sarmiento, 2021).

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Para describir los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de Sarmiento (2021), primeramente se presenta un gráfico con el resumen y respectivo análisis de estos resultados y luego se presentan los estadísticos descriptivos con los datos arrojados en cada una de las dimensiones que forman parte del cuestionario.

**Figura 1. Herramienta de Sarmiento**



Fuente: Instrumento de recolección de datos

Estos resultados permitieron medir la satisfacción laboral en dimensiones complementarias, que son de gran aporte para la investigación, pese a que la mayoría de los trabajadores dieron respuestas positivas (“de acuerdo” o “muy de acuerdo”) en las nueve dimensiones que contempla. Sin embargo, en ciertas dimensiones como la motivación, formación y desarrollo, seguridad laboral, mejora de la calidad laboral se notó que existe un porcentaje importante que mostró no estar seguro y en desacuerdo.

Por ejemplo, en la dimensión de motivación se habla de que existe un 40% que ha manifestado estar en “desacuerdo” y “es difícil decidir”. Además, en la dimensión formación y desarrollo un 41 % marcó la opción “difícil de decidir”, “desacuerdo”, “muy en desacuerdo”. Adicionalmente, en la dimensión de seguridad laboral también se pudo ver que un 42.9 % manifestaron estas respuestas de no estar de acuerdo. Asimismo, dentro de la dimensión crecimiento y desarrollo profesional se habla de un 33.3 % que indica estar “en desacuerdo” o “es difícil de decidir”.

Estos resultados se pueden sintetizar además con lo que plantea Martínez (2016), quien expone que son los empleados de la organización los que tienen prioridad pues, son los trabajadores que atienden y satisfacen las necesidades de clientes externos y para hacerlo, es menester que las necesidades tangibles e intangibles de los trabajadores sean atendidas.

Una vez analizados los resultados generales que derivan de la encuesta, se procede a analizar los resultados en cada una de las dimensiones que conforman el instrumento, lo cual ayuda a obtener resultados más integrales sobre la satisfacción laboral de los colaboradores que participaron en este estudio.

**Tabla 18. Conocimiento sobre las funciones del cargo**

	n	%
<b>¿Conoce usted claramente las funciones de su cargo?</b>		
De acuerdo	24	42,9

En desacuerdo	1	1,8
Es difícil decidir	4	7,1
Muy de acuerdo	27	48,2
<b>Cada dependencia conoce claramente las necesidades de los demás departamentos</b>		
Totalmente en desacuerdo	3	5,4
De acuerdo	28	50,0
En desacuerdo	4	7,1
Es difícil decidir	14	25,0
Muy de acuerdo	7	12,5
<b>Los demás servidores públicos con los cuales interactúo tienen un buen conocimiento de los procedimientos y trámites relacionados con el servicio interno</b>		
Totalmente en desacuerdo	2	3,6
De acuerdo	33	58,9
En desacuerdo	3	5,4
Es difícil decidir	7	12,5
Muy de acuerdo	11	19,6
<b>Cada servidor público tiene un claro conocimiento de las necesidades de sus compañeros</b>		
Totalmente en desacuerdo	2	3,6
De acuerdo	26	46,4
En desacuerdo	2	3,6
Es difícil decidir	18	32,1
Muy de acuerdo	8	14,3
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos - Sarmiento

En relación con los conocimientos sobre las funciones del cargo, que se encuentra dentro de la dimensión crecimiento y desarrollo laboral, la mayoría de los trabajadores contestó de forma afirmativa, el 42,9% estuvo “de acuerdo” y el 48,2% “muy de acuerdo”. Cuando se indagó si cada dependencia conoce claramente las necesidades de los demás departamentos; el 50% de los encuestados contestó afirmativamente. En cuanto a la percepción del conocimiento de los demás servidores públicos sobre los procedimientos y trámites relacionados con el servicio interno; el 58,9% respondió que estaba “de acuerdo”. Cuando se preguntó si cada colaborador tiene un claro conocimiento de las necesidades de sus compañeros; el 46,4% estuvo “de acuerdo”, mientras que el 32,1% no estuvo seguro de que esto fuera así.

El conocimiento sobre el cargo desempeñado o el comportamiento de habilidades a través de la experiencia de aprendizaje son vitales para lograr un desempeño efectivo en una actividad o rango de actividades. Su finalidad, en la situación laboral, es desarrollar las capacidades del individuo y satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización (Dessler, 2009).

**Tabla 19. Trabajo en equipo**

	n	%
<b>Considera necesario incentivar el trabajo en equipo dentro de DINASI</b>		
De acuerdo	18	32,1
Es difícil decidir	1	1,8
Muy de acuerdo	37	66,1
<b>Se promueve el trabajo en equipo</b>		

Totalmente en desacuerdo	4	7,1
De acuerdo	29	51,8
En desacuerdo	3	5,4
Es difícil decidir	11	19,6
Muy de acuerdo	9	16,1
<b>El personal trabaja en equipo para servir a los colegas dentro de la institución</b>		
Totalmente en desacuerdo	3	5,4
De acuerdo	29	51,8
En desacuerdo	3	5,4
Es difícil decidir	8	14,3
Muy de acuerdo	13	23,2
<b>Considera que el trabajo colaborativo funciona de forma eficaz</b>		
De acuerdo	28	50
En desacuerdo	4	7,1
Es difícil decidir	11	19,6
Muy de acuerdo	13	23,2
<b>Existe una verdadera integración de trabajo entre los diferentes departamentos</b>		
Totalmente en desacuerdo	5	8,9
De acuerdo	30	53,6
En desacuerdo	3	5,4
Es difícil decidir	10	17,9
Muy de acuerdo	8	14,3
<b>Existe marcada tendencia de servirse mutuamente entre departamentos</b>		
Totalmente en desacuerdo	3	5,4
De acuerdo	27	48,2
En desacuerdo	2	3,6
Es difícil decidir	15	26,8
Muy de acuerdo	9	16,1
<b>Hay verdadero compañerismo en mi dependencia</b>		
Totalmente en desacuerdo	3	5,4
De acuerdo	28	50,0
En desacuerdo	4	7,1
Es difícil decidir	15	26,8
Muy de acuerdo	6	10,7
<b>Hay verdadero compañerismo entre las diferentes unidades de trabajo</b>		
Totalmente en desacuerdo	5	8,9
De acuerdo	27	48,2
En desacuerdo	3	5,4
Es difícil decidir	15	26,8
Muy de acuerdo	6	10,7
<b>Existen estrategias para superar las debilidades que se presentan en su trabajo</b>		
Totalmente en desacuerdo	3	5,4
De acuerdo	26	46,4
En desacuerdo	7	12,5
Es difícil decidir	15	26,8

Muy de acuerdo	5	8,9
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Acerca del trabajo en equipo, el 66,1% de los encuestados estuvo “muy de acuerdo” en que es necesario incentivarlo; mientras que el 51,8% consideró que se promueve el trabajo en equipo. Ante la pregunta: ¿El personal trabaja en equipo para servir a los colegas dentro de la institución?, el 51,8% afirmó que estaba “de acuerdo”. La mitad de los participantes (50%) considera que el trabajo colaborativo funciona de forma eficaz; que existe una verdadera integración de trabajo entre los diferentes departamentos, y que en su dependencia había un verdadero compañerismo, respectivamente. Cuando se indagó si existía una marcada tendencia de servirse mutuamente entre departamentos; el 53,6% estuvo “de acuerdo” y el 14,3% estuvo “muy de acuerdo”; mientras que el 46,4% respondió apoyaba la idea de que Existían estrategias para superar las debilidades que se presentan en su trabajo. No obstante, dentro del servicio entre departamentos existe un 37.5% que mostro no estar de acuerdo, haciendo notar que una oportunidad de mejora podría ser el fomento del trabajo en equipo entre unidades.

A partir de este resultado, es importante destacar que el trabajo en equipo es un componente esencial que tiene como centro el desarrollo de relaciones entre la empresa y el empleado si se desarrollan en 3 o niveles de vínculos: lazos económicos, lazos estructurales y de servicios y lazos emocionales ya que es crucial para la motivación del cliente interno (Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011).

**Tabla 20. Satisfacción laboral**

	n	%
<b>El grado de satisfacción laboral dentro de la DINASI es alto</b>		
Totalmente en desacuerdo	3	5,4
De acuerdo	22	39,3
En desacuerdo	2	3,6
Es difícil decidir	14	25,0
Muy de acuerdo	15	26,8
<b>Lo más importante para la institución es la satisfacción de los colaboradores</b>		
Totalmente en desacuerdo	4	7,1
De acuerdo	25	44,6
En desacuerdo	5	8,9
Es difícil decidir	12	21,4
Muy de acuerdo	10	17,9
<b>Considera usted que se crea y mantiene un ambiente laboral adecuado</b>		
Totalmente en desacuerdo	2	3,6
De acuerdo	24	42,9
En desacuerdo	6	10,7
Es difícil decidir	13	23,2
Muy de acuerdo	11	19,6
<b>Considera que dentro de la unidad se mantiene un buen trato</b>		
Totalmente en desacuerdo	3	5,4
De acuerdo	33	58,9
En desacuerdo	1	1,8
Es difícil decidir	9	16,1
Muy de acuerdo	10	17,9

<b>El clima laboral es positivo</b>		
Totalmente en desacuerdo	4	7,1
De acuerdo	27	48,2
En desacuerdo	5	8,9
Es difícil decidir	14	25,0
Muy de acuerdo	6	10,7
<b>Recomendaría a otros servidores públicos venir a prestar servicio en esta institución</b>		
Totalmente en desacuerdo	5	8,9
De acuerdo	23	41,1
En desacuerdo	1	1,8
Es difícil decidir	13	23,2
Muy de acuerdo	14	25,0
<b>Los directivos comparten tiempo con sus colaboradores</b>		
Totalmente en desacuerdo	4	7,1
De acuerdo	24	42,9
En desacuerdo	6	10,7
Es difícil decidir	15	26,8
Muy de acuerdo	7	12,5
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos

En cuanto a la satisfacción laboral, el 39,3% considera que es alta, el 26,8% estuvo “muy de acuerdo” con esto, mientras que el 25% no estaba seguro de que esto fuera cierto. De igual manera, el 44,6% de los participantes estuvo “de acuerdo” en que lo más importante para la institución es la satisfacción de sus colaboradores. El 42,9% de los trabajadores considera que el ambiente laboral era adecuado, al igual que el 19,6% de estos, que estuvo “muy de acuerdo” con este planteamiento. El 58,9% estuvo “de acuerdo” en que el dentro de la unidad se mantiene un buen trato; al igual que el 48,2%, que dio esta misma respuesta ante la afirmación “El clima laboral es positivo y se mejora periódicamente gracias a que los jefes se preocupan por el bienestar del personal”. La mayoría de los trabajadores recomendaría a otro colega trabajar en este servicio (41,1% de acuerdo, 25% muy de acuerdo y un 32 % estaban en desacuerdo o difíciles de decidir). El 42,9% contestó que estaba “de acuerdo” en que los directivos compartían tiempo con sus colaboradores.

Al respecto es importante tener en cuenta que el nivel de satisfacción que se produce internamente en la empresa como consecuencia de una intervención acercada al cliente interno según (Martínez, 2016) son de tres tipos: a) nivel personal del trabajador consigue: mayor motivación hacia el trabajo y los resultados con calidad, mejor trabajo en equipo, mayor reconocimiento y respeto por los compañeros y los jefes, sensación de estar en familia, mayor satisfacción en el trabajo, ambiente de trabajo positivo, mayor seguridad y salud, sobre todo psicológica, orgullo de pertenecer a la empresa; b) nivel de empresa pues se hace evidente: mejores resultados mejor calidad de los productos y servicios para el cliente interno y externo, mejor clima organizacional, reducción de costos de la no calidad, sostenibilidad o incremento en las ventas y utilidades, baja rotación de personal, bajo nivel de conflictos, mayor productividad, personal proactivo, mayor fidelización del cliente interno, compromiso del personal con la calidad; c) nivel cliente externo: productos y servicios de mejor calidad, mejor oportunidad de atención, menores quejas, mayor seguridad, menores costos y mejor trato.

**Tabla 21. Capacitación**

	n	%
<b>Considera que el programa de capacitación mejora el rendimiento laboral</b>		

Totalmente en desacuerdo	2	3,6
De acuerdo	25	44,6
En desacuerdo	2	3,6
Es difícil decidir	4	7,1
Muy de acuerdo	23	41,1
<b>Considera que las capacitaciones sobre seguridad y bioseguridad laboral son adecuadas</b>		
Totalmente en desacuerdo	1	1,8
De acuerdo	28	50,0
En desacuerdo	7	12,5
Es difícil decidir	14	25,0
Muy de acuerdo	6	10,7
<b>Considera que los servidores públicos cuentan con las oportunidades para incrementar sus experiencias</b>		
Totalmente en desacuerdo	5	8,9
De acuerdo	24	42,9
En desacuerdo	4	7,1
Es difícil decidir	14	25,0
Muy de acuerdo	9	16,1
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos

En las preguntas relacionadas con los programas de capacitación, la mayoría de las respuestas fueron positivas cuando se preguntó si el programa de capacitación mejora el rendimiento laboral (44,6% “de acuerdo” y 41,1% “muy de acuerdo”). De igual manera, la mitad de los encuestados (50%) considera que las capacitaciones sobre bioseguridad y seguridad laboral eran adecuadas y, el 42,9% piensa que los servidores públicos cuentan con las oportunidades para incrementar sus experiencias.

Con respecto a la capacitación Dessler (2009) expone que su finalidad, en la situación laboral, es desarrollar las capacidades del individuo y satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización. En líneas generales, se puede decir que la capacitación tiene como objetivo mejorar las habilidades y el conocimiento que un empleado necesita para ser más eficiente en su función actual o aspirar a un puesto de mayor jerarquía. En otras palabras, fomentar el aprendizaje y el desarrollo.

**Tabla 22. Motivación**

	n	%
<b>Considera que exista la motivación necesaria para el desarrollo de las actividades que desempeñan</b>		
Totalmente en desacuerdo	7	12,5
De acuerdo	25	44,6
En desacuerdo	5	8,9
Es difícil decidir	10	17,9
Muy de acuerdo	9	16,1
<b>Considera que los cargos contribuyen a conseguir una adecuada motivación</b>		
Totalmente en desacuerdo	1	1,8
De acuerdo	29	51,8
En desacuerdo	3	5,4
Es difícil decidir	16	28,6

<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>
--------------	-----------	--------------

Fuente: Instrumento de recolección de datos

El 44,6% de los encuestados estuvo “de acuerdo” en que existe la motivación necesaria para el desarrollo de las actividades que desempeñan; pero el 12,5% manifestó su total desacuerdo con esto. El 51,8% piensa que los cargos contribuyen a conseguir una adecuada motivación; mientras que el 28,6% dio una respuesta ambigua en este punto. Indicando así, que existe un 76,8% que está en desacuerdo, difícil de decidir y en total desacuerdo, que es considerable que se podría mejorar en cuanto a mejorar la motivación.

Con respecto a la motivación, los resultados encientran consonancia con el que hecho de que es preciso diseñar un conjunto de acciones dirigidas al cliente interno o también conocido como trabajador dentro de las organizaciones, con la finalidad de motivarlo en el desarrollo de sus actividades laborales y fidelizarlo para que se pueda alcanzar los objetivos institucionales de las empresas (Payares, Berdugo, Caridad, & Navarro, 2017).

**Tabla 23. Comunicación**

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Considera que existe una adecuada comunicación con sus superiores</b>		
Totalmente en desacuerdo	3	5,4
De acuerdo	28	50,0
En desacuerdo	3	5,4
Es difícil decidir	12	21,4
Muy de acuerdo	10	17,9
<b>La comunicación interna en la DINASI funciona correctamente (hacia arriba, hacia abajo, horizontal, transversal)</b>		
Totalmente en desacuerdo	2	3,6
De acuerdo	27	48,2
En desacuerdo	7	12,5
Es difícil decidir	14	25,0
Muy de acuerdo	6	10,7
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos

La mitad de los encuestados (50%) dijo estar “de acuerdo” en que la comunicación con los superiores era adecuada; mientras que el 5,4% dijo estar en “desacuerdo” y “muy en desacuerdo” al respecto, respectivamente.

En este sentido, es importante destacar que la comunicación en el marketing interno se ha propuesto como una herramienta adecuada para comunicar la marca interna dentro de una organización mediante la creación de relaciones exitosas con los empleados. Utiliza las mismas herramientas de marketing de marca externa, pero de forma interna con sus empleados, principalmente las prácticas de comunicación para motivar a los empleados para que se centren en el cliente (Riyad, Amna, Alzahr, & Elsantil, 2020).

**Tabla 24. Uso de tecnología**

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>El acceso a la tecnología es fácil</b>		
De acuerdo	35	62,5
En desacuerdo	7	12,5
Es difícil decidir	9	16,1

Muy de acuerdo	5	8,9
<b>Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo</b>		
Totalmente en desacuerdo	2	3,6
De acuerdo	29	51,8
En desacuerdo	5	8,9
Es difícil decidir	14	25,0
Muy de acuerdo	6	10,7
<b>Considera que los datos e información fluyen de forma adecuada entre departamentos y/o secciones</b>		
Totalmente en desacuerdo	3	5,4
De acuerdo	33	58,9
En desacuerdo	4	7,1
Es difícil decidir	10	17,9
Muy de acuerdo	6	10,7
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos

El 62,5% de los trabajadores considera que el acceso a la tecnología es fácil. El 51,8% estuvo “de acuerdo” en que las herramientas informáticas están bien adaptadas a las necesidades de su trabajo; mientras que el 8,9% estuvo en “desacuerdo” con esto. El 58,9% estuvo “de acuerdo” en que los datos e información fluyen de forma adecuada entre departamentos y/o secciones.

Sobre el tema del uso de la tecnología es importante resaltar que las empresas se encuentran atravesando por una serie de cambios que se han hecho más notorios después de la pandemia de COVID 19 y la situación de encontrar talentos, se vuelve más delicada, ya que existe una falta de trabajadores calificados para enfrentar a los nuevos retos asociados con la tecnología que caracterizan ahora al mercado laboral (Martínez, 2016).

## CONCLUSIONES

En relación con los conocimientos sobre las funciones del cargo, las respuestas indican que cada dependencia conoce claramente las necesidades de los demás departamentos; la percepción del conocimiento de los demás servidores públicos sobre los procedimientos y trámites relacionados con el servicio interno también fue elevada. Acerca del trabajo en equipo, la mayoría de las respuestas indicaron que era necesario incentivarlo.

El análisis de la satisfacción laboral indicó que, aunque la mayoría de los colaboradores expresó que era buena, un porcentaje importante dio respuestas que requiere de implementación de oportunidades de mejora. Además, las respuestas sobre motivación y comunicación con los superiores y colegas indicaron un porcentaje importante de respuestas ambiguas, y negativas, por lo que, estos pudieran ser aspectos susceptibles de mejora en esta institución. Por último, al indagar sobre el uso de la tecnología, predominaron las respuestas que indicaban satisfacción con su uso y accesibilidad.

De forma general, las herramientas utilizadas demostraron que el grado de satisfacción del cliente interno y la disposición de las autoridades a mejorar esto son adecuadas en esta institución, sin embargo, se evidenció la posibilidad de mejorar en todos los aspectos evaluados, como una manera de incrementar la satisfacción y el bienestar en el trabajo de estos servidores públicos.

## BIBLIOGRAFÍA

Alsharari, N., Eid, R., & Assiri, A. (2019). Institutional contradiction and BSC implementation: comparative organizational analysis, international journal of organizational analysis. *Forthcoming*, 27(2), 1-25.

- Ankucic, M. (26 de enero de 2022). *Internal Marketing: What Is It & Why Is It Important?* Obtenido de visme: <https://visme.co/blog/internal-marketing/>
- Baran, E., & Arabelen, G. (2017). The effects of internal marketing on ship agents' job satisfaction: a quantitative research. *The Effects of Internal Marketing*, 1-31. doi:DOI: 10.18613/deudfd.321567 ISSN:1309-4246
- Brown, D. (2021). *Internal Marketing*. New York: Routledge.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Ediciones UTMACH.
- Estrada, M. (2015). *Endomarketing para mejorar el servicio al cliente en los colegios privados del municipio de Santo Tomás La Unión, Suchitapéquez*. Tesis: Universidad Rafael Landívar.
- Martínez, R. (2016). *Servicio al cliente interno- todos somos clientes y todos tenemos clientes*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Payares, K., Berdugo, A., Caridad, M., & Navarro, E. (2017). Endomarketing y calidad de servicio interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud. *Espacios*, 38(57), 32-55. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p32.pdf>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Lima: Esan, ediciones.
- Riyad, E., Amna, Z., Alzahr, R., & Elsantil, Y. (2020). Integrating internal branding antecedents, customer and job satisfaction in the public sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 5(1), 1-25. doi:DOI 10.1108/IJOA-09-2018-1548
- Salas-Canales, H. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc*, 17(1), 126-142. doi:10.18004/riics.2021.junio.126
- Sarmiento, D. (2021). *Plan de Endomarketing para la satisfacción laboral de los trabajadores de una Empresa Agroindustrial Lambayeque*. Chiclayo : Universidad César Vallejo.
- Varey, R., & Lewis, B. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9), 926–944.