



# Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

Online ISSN: 2957-3696

Print ISSN: 1317-3337

**Volumen 9. Numero 17. Enero-Junio 2025**



Órgano de divulgación científica del Centro de Investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo

# REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES Y DE LAS ORGANIZACIONES

**Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**

Año 2025 / Volumen 9 / Número 17. Enero-Junio 2025.

Publicación Semestral

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

© CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y LA MICROEMPRESA DEL ESTADO CARABOBO, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

**Versión Impresa:**

**Depósito Legal:** pp 200102CA1193

**ISSN:** 1317-337

**Versión Digital:**

**Depósito Legal:** CA2021000018

**ISSN:** 2957-3696

La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones es un órgano de divulgación del conocimiento científico de la Administración y Gerencia vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios, lo cual supone una perspectiva de inter y transdisciplinariedad, editada por la Universidad de Carabobo, y bajo la responsabilidad del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo; adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la institución editora. La revista atiende a la originalidad y calidad de sus publicaciones, por lo que los artículos publicados se someten a **arbitraje doble ciego**.

La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones está INDEXADA en LATINDEX N° 28077, REVENCyT RVR106 y puede ser consultada en la dirección electrónica: <http://regyo.bc.uc.edu.ve/>

**El Comité Editorial no se hace responsable de los conceptos emitidos en los artículos publicados y se reserva el derecho de no publicar los originales que no se ajusten a los lineamientos de la Revista. Se autoriza la reproducción siempre y cuando se mencione el lugar de procedencia.**

## **DIRECCIÓN DE LA REVISTA**

Avenida Alejo Zuloaga, Edificio de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro). Primer piso Campus Bárbula, Municipio, Naguanagua, Estado Carabobo. Venezuela. Apartado Postal 2005. Teléfono: +58 (416) 6412657.

e-mail: [revista.regyo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regyo.faces.uc@gmail.com) - [nibanez@uc.edu.ve](mailto:nibanez@uc.edu.ve)

Twitter @regyofacesuc

## **Diagramación:**

Consejo Técnico del CIDPyMESMicro

## **WebMaster:**

Francisco Antonio Ponte-Rodríguez  
Universidad de Carabobo





## **UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

### **AUTORIDADES**

**Prof. Jessy Divo de Romero**  
**RECTORA**

**Prof. Ulises Rojas**  
**VICE - RECTOR ACADÉMICO**

**Prof. José Ángel Ferreira**  
**VICE – RECTOR ADMINISTRATIVO**

**Prof. Pablo Aure**  
**SECRETARIO**



**FACES**

### **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**

**Dr. Benito Hamidian**  
**DECANO**

**Dra. Paola Lamenta**  
**DIRECTORA ESCUELA DE**  
**ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y**  
**CONTADURÍA PÚBLICA**

**Dra. Neyda Ibañez**  
**DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN Y**  
**PRODUCCIÓN INTELECTUAL**

**Prof. Raúl Núñez**  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE**  
**RELACIONES INDUSTRIALES**

**Prof. Karla Padrón**  
**DIRECTORA DE ASUNTOS**  
**ESTUDIANTILES**

**Dr. Williams Aranguren**  
**DIRECTOR DE POSTGRADO**

**Prof. Norolga García**  
**DIRECTORA DE BIBLIOTECA**

**Prof. Maricarmen Ravelo**  
**DIRECTORA DE DOCENCIA Y**  
**DESARROLLO CURRICULAR**

**Prof. Marysther García**  
**DIRECTORA DE ASUNTOS**  
**PROFESORALES**

**Dr. Exaú Navarro**  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA**  
**DE ECONOMÍA**

**Prof. Bruno Valera**  
**DIRECTOR DE EXTENSION Y**  
**RELACIONES INTERINSTITUCIONALES**

**Prof. Gladys Arocha**  
**DIRECTORA DE TECNOLOGÍA,**  
**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**Prof. Karla Carrillo**  
**DIRECTORA DE ADMINISTRACION**  
**SECTORIAL**

**Dra. Maritza Espinoza**  
**DIRECTORA DE INFACES**

**Prof. Pavel Oropeza**  
**DIRECTOR DE CICLO BÁSICO**

**Dra. Neyda Ibañez**  
**Coordinadora general del CIDPyMESMicro**



## REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES Y DE LAS ORGANIZACIONES

### COMITÉ EDITORIAL

#### Directora-Editora

Dra. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo  
Investigador-Docente  
Coordinadora general del Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.  
nibanez@uc.edu.ve  
<https://orcid.org/0000-0003-4954-0676>

#### Subdirector-Editor

Dr. Miguel José Mujica Areurma,  
Investigador Emérito-Docente  
Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo,  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. México.  
miguel.mujica@gmail.com  
<http://orcid.org/0000-0002-4364-8769>

Dr. Francisco Bribiescas  
Investigador-Docente  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Ciudad Juárez, México  
fbribies@uacj.mx  
<https://orcid.org/0000-0003-3562-6276>

Dr. Guillermo Yáber  
Investigador-Docente  
Universidad Simón Bolívar.  
Caracas, Venezuela  
gyaber@usb.ve  
<https://orcid.org/0000-0001-7715-5201>

Dra. Ninoska Díaz Milá de la Roca  
Investigador-Docente  
Universidad Nacional Simón Rodríguez.  
Caracas, Venezuela  
ailidadm@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-0432-6430>

Dr. Bladimir Díaz Borges  
Investigador-Docente  
Fundación Unamuno University  
Florida, Estados Unidos  
bladimirdiaz07@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-6495-0695>

Dra. Ana María Villagrasa  
Investigador-Docente  
Universidad de Oriente.  
Cumaná, Venezuela  
anamvillagrasa@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-5848-3741>

Dr. Guillermo Marín B.  
Investigador-Docente  
Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez.  
Ciudad Juárez, México  
gmarin@uacj.mx  
<https://orcid.org/0000-0001-7033-5189>

Dr. Ruben Argenis Castillo Oropeza  
Investigador-Empresario  
Metalcon, C.A.  
Valencia, Venezuela  
<https://orcid.org/0000-0003-1545-5211>

Dra. Ángela Fernández de Hernández  
Investigador-Docente  
Universidad José Antonio Páez  
Valencia, Venezuela  
adeherna@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-9235-1286>

Dra. Amaire Josefina Mora Guerrero  
Investigador-Docente  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Portuguesa, Venezuela  
amairemora@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1988-5892>

Dr. Alberto José Cadevilla Soto  
Investigador-Docente  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Portuguesa, Venezuela  
albertocadevillasoto@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-5008-8245>

Dr. Carlos Jesus Gonzalez Macías  
Investigador-Docente  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Ciudad Juárez, México  
cgonzalez@uacj.mx  
<https://orcid.org/0000-0003-2278-8751>

Dr. José Rafael Pineda Ruíz  
Investigador- Docente  
Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez  
Valencia, Venezuela  
prjre2007@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-6608-2913>

Dr. Manuel Gallarzo Medina  
Investigador-Docente  
Instituto Tecnológico de Educación Superior de  
Monterrey -ITESM, México  
manuel.gallarzo@gmail.com

Esp. Grewan Villalba  
Investigador-Gremio profesional  
Colegio de Licenciados en Administración del Estado  
Carabobo. Valencia, Venezuela  
[grewanvillalba@gmail.com](mailto:grewanvillalba@gmail.com)

Dr. Leonardo Villalba  
Investigador-Docente  
Universidad de Carabobo,  
Valencia, Venezuela  
lvillal2007@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-4820-7134>

Dr. Isaac Pérez Yunis  
Investigador-Empresario  
Cámara de Pequeños-Medanos Industriales  
y Artesanos del Estado Carabobo, Venezuela  
isaacperezyunis@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-8293-0118>

#### **SOPORTE TÉCNICO EJECUTIVO**

##### **Traducción**

B.A. Norka Jorges  
**Weber State University. Utah, Estados Unidos**

##### **Corrector de textos**

Dra. Amaire Josefina Mora Guerrero  
Investigador-Docente  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Portuguesa, Venezuela  
amairemora@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1988-5892>

Dr. Alberto José Cadevilla Soto  
Investigador-Docente  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Portuguesa, Venezuela  
albertocadevillasoto@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-5008-8245>

##### **Diseño y diagramación:**

MSc. Francisco Antonio Ponte-Rodríguez  
**Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela**



**CIDPyMESMicro**  
**FACES UC**



**Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña  
y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado  
Carabobo - Venezuela**

## PRESENTACIÓN

¡Bienvenidos a la nueva edición de la **Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones!** En esta ocasión se presenta el primer número del año 2025 en su Volumen 9, Número 17, correspondiente al período de enero-junio 2025. Esta edición incluye artículos científicos originales, revisiones y reflexiones sobre temas de vanguardia y relevancia en el ámbito de la gestión empresarial, destacando investigaciones innovadoras.

En su investigación, **Indira Medrano y Maricarmen Ravelo** analizan los resultados de una evaluación diagnóstica destinada a mejorar la práctica educativa en la asignatura *Introducción a la Matemática*. La prueba, desarrollada con criterios de transparencia y calidad técnica, consistió en 20 preguntas clave. Al aplicarla a 40 estudiantes, se encontró que 15 respuestas fueron clasificadas como deficientes y 4 como regulares. Estos hallazgos evidencian el bajo nivel de conocimientos previos de los estudiantes y destacan la necesidad de indagar en su comprensión para facilitar el aprendizaje efectivo del contenido.

Por su parte, en "E-commerce: negocio en dinamismo hacia la transformación digital para la innovación en los mercados actuales" de **Andrés Eduardo Villanueva González**, analiza cómo la cuarta revolución industrial y la globalización 4.0 están impulsando cambios significativos en la comercialización digital. El artículo presenta un análisis cualitativo sobre el e-commerce como motor de transformación digital, identificando elementos clave como la automatización de procesos, la formación de competencias digitales y un liderazgo eficaz que promueven la innovación en el entorno empresarial moderno.

Termina la sección de artículos originales con **Edward Fajardo** destaca que la planificación estratégica es esencial para la resiliencia de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en contextos de inestabilidad política y económica, como en Venezuela. Mediante un análisis cualitativo, se examinan las estrategias que permiten a las PyMEs adaptarse y prosperar en situaciones adversas. Se concluye que la diversificación de productos, el fortalecimiento de relaciones comerciales y estrategias

financieras como la dolarización parcial son claves para su supervivencia. Además, la innovación, flexibilidad operativa y gestión del talento humano son fundamentales para mantener la continuidad del negocio. Este estudio resalta la importancia de la planificación estratégica para la prosperidad en entornos crisis y sugiere caminos para futuras investigaciones y políticas de apoyo a las PyMEs.

En la sección de artículos de revisión, **María Leonor Méndez Pieters y Elio Amílcar Farfán Torrelles** analizan el impacto de la migración venezolana en el PIB de los países receptores, señalando tanto beneficios como desafíos. Venezuela ha pasado de ser un país receptor a enfrentar migraciones masivas en cuatro etapas, desde una salida ordenada hasta una migración precaria. Los emigrantes enfrentan problemas económicos y carecen de conexiones en sus nuevos destinos, y aunque tienen un nivel educativo relativamente alto, esto no asegura un mejor futuro. La situación presenta retos que requieren mejoras en las políticas públicas, y el modelo PRISMA propone un enfoque integral para atender las necesidades de las PyMEs en Latinoamérica, apoyando el PIB de la región ante los desafíos de la Administración 4.0 y nuevas tecnologías.

La sección de reflexión se inicia con **Marianelly Escalona y Claudia Velasquez**, quienes analizan la integración de la inteligencia artificial (IA) en la enseñanza universitaria como una innovación disruptiva en el proceso educativo. A través de la revisión de opiniones de expertos, el estudio, de tipo descriptivo y diseño bibliográfico, destaca cómo la IA transforma la adquisición de conocimientos y habilidades. Proporciona herramientas que optimizan la gestión docente y preparan a las nuevas generaciones con competencias tecnológicas, mejorando la educación y la gestión del conocimiento.

El artículo de **Ruben Argenis Castillo Oropeza** reflexiona sobre cómo el entorno empresarial, influenciado por la globalización, digitalización y nuevas tecnologías, obliga a las empresas a adoptar estrategias disruptivas para ser competitivas. En este contexto, las competencias gerenciales de liderazgo son cruciales para el éxito organizacional. Mediante un enfoque cualitativo y metodología hermenéutica, el estudio

señala la importancia de que los gerentes desarrollen competencias gerenciales de liderazgo en tecnología, pensamiento estratégico, adaptabilidad, aprendizaje continuo y orientación al cliente, fundamentales para gestionar eficazmente equipos en un entorno digital y cambiante.

El penúltimo artículo de la sección de reflexión de los autores **Christopher David Romero Azugaray, Ana Julia Guillén Guédez y Mercedes Berenice Blanco Carrillo** analizan la contratación pública y su proceso de adjudicación para garantizar igualdad de oportunidades. La investigación, con un enfoque cuantitativo, encuestó a 40 empleados de varios entes gubernamentales y encontró deficiencias en los procesos que no satisfacen las necesidades ciudadanas. Se recomienda implementar el Project Management Institute (PMI) para desarrollar un plan de gestión siguiendo mejores prácticas en gerencia de proyectos.

Por último, **Isaac Pérez Yunis** presenta la Prospectiva como una herramienta fundamental para comprender la realidad y anticipar el futuro a través del Análisis Prospectivo. Este enfoque estratégico gerencial requiere la participación activa de los actores y la consideración de variables sociales, tecnológicas y del entorno, garantizando la sostenibilidad de las propuestas. La investigación se centra en la relación entre el análisis prospectivo y el perfil gerencial en nuevas organizaciones, enfatizando la necesidad de que los gerentes sean ágiles y flexibles. Para ello, deben poseer pensamiento estratégico, conocimiento del mercado, habilidades de análisis de datos y toma de decisiones, así como capacidad para trabajar en equipo y comunicar efectivamente sus hallazgos.

Estos artículos enriquecen este número de la revista científica, brindando diversas perspectivas y análisis que avanza en el entendimiento del ámbito de la gerencia y las organizaciones. Felicitamos a los autores y agradecemos sinceramente su colaboración con la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones.

**Dra. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo y Dr. Miguel José Mujica Areurma**  
Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

## Contenido

Presentación 7

*Neyda Mercedes Ibáñez de Castilloy Miguel José Mujica Areurma  
(Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela)*

### ARTÍCULO ORIGINAL / ORIGINAL ARTICLE

**Evaluación diagnóstica y conocimientos previos en el aprendizaje en educación superior** 11

Diagnostic evaluation and prior knowledge in learning in higher education

*Indira Medrano y Maricarmen Ravelo (Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela)*

**E-commerce: negocio en dinamismo hacia la transformación digital para la innovación en los mercados actuales** 23

E-commerce: business in dynamism towards digital transformation for innovation in today's markets

*Andrés Eduardo Villanueva González (Universidad Latinoamericana y del Caribe, Caracas, Venezuela)*

**Planificación estratégica como herramienta para la resiliencia de PYMES en Venezuela durante períodos de inestabilidad política y económica** 43

Strategic planning as a tool for the resilience of smes in Venezuela during periods of political and economic instability

*Edward R. Fajardo R. (Universidad Católica Andres Bello, Caracas, Venezuela)*

### ARTÍCULO DE REVISIÓN / REVIEW ARTICLE

**Migraciones internacionales y crecimiento económico: un análisis del impacto en el PIB de los países receptores** 55

International migration and economic growth: an analysis of the impact on the gdp of host countries

*María Leonor Méndez Pieters y Elio Amílcar Farfán Torrelles (Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela)*

### ARTÍCULO DE REFLEXIÓN / REFLECTION ARTICLE

**La docencia universitaria y la integración de la inteligencia artificial** 77

University teaching and the integration of artificial intelligence

*Marianelly Escalona y Claudia Velásquez (Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela)*

**Adquisición de competencias de liderazgo en las estrategias revolucionarias de gestión empresarial** 91

Acquisition of leadership competencies in revolutionary business management strategies

*Rubén Argenis Castillo Oropeza (Metalcon, Valencia, Venezuela)*

---

<b>La contratación para proyectos de la administración pública</b> Contracting for public administration projects	<b>101</b>
<i>Christopher David Romero Azugaray, Ana Julia Guillén Guédez y Mercedes Berenice Blanco Carrillo (Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela y Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela)</i>	
<b>El análisis prospectivo en el mundo organizacional. Perfil gerencial de las nuevas organizaciones</b> Prospective analysis in the organizational world. Management profile of new organizations	<b>113</b>
<i>Isaac Pérez Yunis (Cámara de Pequeños-Mediano Industriales y Artesanos del Estado Carabobo, Valencia, Venezuela )</i>	
<b>Políticas de publicación - Normas para los autores</b> Publication policy - Rules for authors	<b>127</b> <b>135</b>
<b>Normas e instrumento para los árbitros</b> Rules and tools for referees	<b>143</b> <b>147</b>
<b>Declaración de originalidad y cesión de derechos de publicación</b> Statement of originality and ethics and Assignment of publication rights	<b>151</b> <b>152</b>

## **EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA Y CONOCIMIENTOS PREVIOS EN EL APRENDIZAJE EN EDUCACIÓN SUPERIOR**

### **DIAGNOSTIC EVALUATION AND PRIOR KNOWLEDGE IN LEARNING IN HIGHER EDUCATION**

Indira Medrano <sup>1</sup> y Maricarmen Ravelo <sup>2</sup>

#### **RESUMEN**

El estudio del proceso de enseñanza-aprendizaje de la Matemática en Educación Superior se ha convertido en el origen de diversas investigaciones que dan cuenta del bajo rendimiento en las matemáticas del ciclo inicial. En las carreras impartidas en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Universidad de Carabobo, la asignatura Introducción a la Matemática se cursa en el primer semestre del Ciclo Básico. Esta asignatura se ha caracterizado por un bajo índices de aprobado y un alto índice de estudiantes que abandona la asignatura y obtienen promedio menor a 3 puntos. En investigación previa realizada por las autoras, el aspecto más relevante se relacionó con los conocimientos previos sobre las matemáticas considerados como deficientes. A partir de lo anterior se planteó esta investigación con alcance descriptivo que tiene como propósito analizar los resultados de una evaluación diagnóstica para la mejora de la práctica educativa en la asignatura Introducción a la Matemática. La prueba se diseñó siguiendo los principios de transparencia, confidencialidad y calidad técnica. Contempló los temas necesarios para la prosecución de la asignatura, distribuidos en 20 preguntas. Aplicado el instrumento a 40 estudiantes, de acuerdo al número de repuestas correctas, los hallazgos muestran que 15 respuestas de las 20 se catalogan como deficiente y 4 como regular. Estos resultados dan cuenta del nivel de conocimientos de los estudiantes de la asignatura y revelan a la importancia de indagar sobre los conocimientos previos que requieren los estudiantes lograr la comprensión de la asignatura objeto de estudio.

**Palabras Clave:** Evaluación diagnóstica, Educación superior, Matemática.

#### **ABSTRACT**

The study of the teaching-learning process of Mathematics in Higher Education has become the origin of various investigations that account for the low performance in mathematics in the initial cycle. In the courses taught at the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo, the subject Introduction to Mathematics is taught in the first semester of the Basic Cycle. This subject has been characterized by a low pass rate and a high rate of students who drop out of the subject and obtain an average of less than 3 points. In previous research carried out by the authors, the most relevant aspect was related to prior knowledge about mathematics considered deficient. Based on the above, this research was proposed with a descriptive scope that aims to analyze the results of a diagnostic evaluation for the improvement of educational practice in the subject Introduction to Mathematics. The test was designed following the principles of transparency, confidentiality and technical quality. It contemplated the necessary topics for the continuation of the subject, distributed in 20 questions. The instrument was applied to 40 students, according to the number of correct answers, and the findings show that 15 of the 20 answers were classified as deficient and 4 as regular. These results reflect the level of knowledge of the students in the subject and reveal the importance of investigating the prior knowledge that students need to achieve an understanding of the subject under study.

**Keyword:** Diagnostic assessment, Higher education, Mathematics.

**JEL:** I210

**Fecha de recepción:** 10 de julio de 2024

**Fecha de aceptación:** 28 de septiembre de 2024

---

<sup>1</sup> Universidad de Carabobo. ORCID: [ORCID\\_0000-0002-7644-7293](https://orcid.org/0000-0002-7644-7293). Email: [indiravmedranog@gmail.com](mailto:indiravmedranog@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad de Carabobo. ORCID: [ORCID\\_0009-0008-9666-9863](https://orcid.org/0009-0008-9666-9863). Email: [maricarmenravelo@hotmail.com](mailto:maricarmenravelo@hotmail.com)

*Medrano, I. y Ravelo, M. (2025). Evaluación diagnóstica y conocimientos previos en el aprendizaje en educación superior. Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones, 11* 2025, 9(17), 11-22

## **INTRODUCCIÓN**

El estudio del proceso de enseñanza-aprendizaje de la Matemática en educación superior ha sido el foco de diversas investigaciones por su complejidad e importancia. Se ha reconocido su preponderancia a lo largo de la historia y su interrelación con otras ciencias. “Su aplicación se extiende a todo el conocimiento humano y se considera una de las ciencias básicas para el desarrollo científico- técnico de la humanidad” (Naveira y González, 2021, p. 267). De la misma manera, su presencia se encuentra en los planes de formación de nivel primario, secundario y superior. En las carreras impartidas en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Universidad de Carabobo, la asignatura Introducción a la Matemática se cursa en el primer semestre del denominado Ciclo Básico.

Diversas investigaciones como la realizada por Aguirre (2020) dan cuenta sobre los deficientes niveles de conocimiento previos de los alumnos de nuevo ingreso. En el estudio muestra que en los últimos cinco años estas deficiencias son notables en los alumnos de nuevo ingreso de la carrera de Ingeniería Química del Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas. En el estudio efectuó un análisis comparativo de las puntuaciones obtenidas en el examen diagnóstico de conocimientos de matemática donde se involucró a todo el departamento de formación básica. A partir de los resultados se incentivó la toma de decisiones para crear estrategias apropiadas a la promoción de la nivelación de conocimientos previos.

En este orden de ideas, Arraiz (2021) realizó una investigación con propósito de analizar la tendencia de los errores conceptuales y procedimentales cometidos por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, en los exámenes de la unidad I de Introducción a la Matemática. Los hallazgos de la investigación destacan la existencia de debilidades imputables al manejo del lenguaje propio de la lógica proposicional. De igual forma revela evidencia de variación en el rendimiento de las evaluaciones de la unidad.

Tabla 1. Rendimiento semestre 1S-2024

	Escuela RI	Sección:21	Escuela ACCP	Sección:38
		%		%
Inscritos	132		136	
Cursantes	15	11,36	17	12,5
Aprobados	4	26,67	6	35,29
Aplazados	11	73,33	11	64,71
No curso	117	88,64	119	87,5

Fuente: Actas académicas período 1s-2024

Lo anterior no es ajeno a otras secciones ni a semestres anteriores. Esta situación ha llamado la atención y ha sido objeto de estudio en investigaciones anteriores. De esta manera, como antecedente fundamental se tiene la investigación: Representaciones sociales del aprendizaje de las matemáticas en estudiantes de ciencias económicas y sociales.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación con alcance exploratorio se planteó como propósito: identificar las percepciones y actitudes que del aprendizaje de las matemáticas posee un grupo de estudiantes de las asignaturas Introducción a la Matemática y Matemática I del Ciclo Básico de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de la Universidad de Carabobo durante el Período Académico de Prosecución FACES 4S-2023 (PAP 4-2023).

Los informantes claves estuvieron representados por los estudiantes matriculados en Introducción a la Matemática (35) y Matemática I (23). Se utilizó la técnica proyectiva verbal con frases incompletas. En el estudio se concluye que las actitudes hacia las matemáticas se manifestaron en términos de valoración asignándole mucha importancia, concediéndole su aplicación en la vida diaria, pero a su vez la catalogan como difícil y compleja. El aspecto más apreciable se relaciona con los conocimientos previos sobre las matemáticas considerados como deficientes.

Esta creencia arraigada y sentida por los estudiantes es la que puede tener mayor incidencia en su disposición al aprendizaje de las matemáticas en la educación superior. De ahí surge la inmediata necesidad de proseguir con la investigación que aborde el aspecto de conocimiento previo por lo que la investigación tiene como propósito general: Analizar una evaluación diagnóstica como medio para mejorar la practica educativa en la asignatura Introducción a la Matemática.

Desde el propósito de la investigación y para muchos docentes del área de matemática “es bien sabido que la eficacia de la enseñanza no sólo requiere una buena planificación sino también requiere determinar, en función de los objetivos propuestos, aquellos conocimientos previos que poseen los alumnos” (Galeano y Robello, 2021, p. 2). Una de las formas de cerciorarse del cumulo de conocimientos previos de los estudiantes cuando inician un curso de educación superior es precisamente aplicar una evaluación diagnóstica que consienta una mejora en el proceso de la enseñanza de la matemática partiendo de las necesidades de los estudiantes.

La función primordial de la evaluación es permitir tomar decisiones encaminadas a aprobar, calificar y certificar el cumplimiento de requisitos para completar y controlar al acto educativo así se debe hacer de manera sistemática aplicando ponderaciones, juicios, valores y criterios. Para Feldman (2010) se utiliza la evaluación en acatamiento de las funciones: formativa, pronostica, diagnóstica y sumativa. La primera sistematiza el ejercicio pedagógico. La segunda cumple un rol básicamente orientador mientras que la diagnóstica adapta el proceso de enseñanza a las capacidades de las estudiantes detectadas en la evaluación. La sumativa revela una demostración conclusiva del aprendizaje con la aprobación de la materia.

Todas las funciones mencionadas apoyan la toma de decisiones en el proceso de enseñanza -aprendizaje a su vez, la evaluación diagnóstica asiente establecer el nivel y calidad del conocimiento que tiene el estudiante. También se le denomina evaluación cero “puede servir para conocer cuáles son las capacidades intelectuales, las dificultades y sobre todo las posibilidades de los alumnos” (Galeano y Robello, 2021, p. 3).

Una vez precisado el diagnóstico se puede convertir en una guía de acción para modificar, emprender o mejorar el proceso de enseñanza más aún en los momentos actuales donde el sistema educativo se encuentra bajo la influencia de las tecnologías de la información y comunicación que exige un proceso de enseñanza y aprendizaje efectivo acorde con las nuevas prácticas sin dejar de lado a los actores fundamentales de acto educativo

En este sentido, Vera (2020) presenta como características primordiales de la evaluación diagnóstica:

- Responsabilidad compartida entre docente y estudiantes: Carácter es interno con referente externos para lograr la comparación con otros cursos. No se puede ver como una acción unilateral.
- Participación: Obtenido los resultados se debe propiciar un intercambio de la información obtenidas entre todos los involucrados en u proceso interactivo con la finalidad de establecer compromiso y metas para mejorar.
- Fomentar la cultura de la evaluación: Integrada la información de los resultados y su comunicación se puede ver la evaluación como una oportunidad para incentivar el aprendizaje y conseguir niveles de eficiencia en el aprendizaje.

Así mismo Vera (2020) considerando esencialmente los aportes de Carlino (1999) y Camilloni (1998) señala como principios básicos de la evaluación diagnóstica: la transparencia, la confidencialidad y la calidad técnica. La transparencia exige que cuando el proceso se lleve a cabo, los resultados obtenidos sean fidedignos y veraces sin alteraciones que cambien el propósito del instrumento. La confidencialidad involucra el derecho a la confiabilidad en el proceso para que se de manera estable. El aspecto de la capacidad técnica demanda una estructura y a un análisis crítico de los resultados que permita hacer los ajustes correspondientes.

De ahí, se desarrolló una investigación con el propósito de analizar los resultados de una evaluación diagnóstica para la mejora de la práctica educativa en la asignatura Introducción a la Matemática. La investigación con alcance descriptivo permitió a partir

del análisis de los resultados de la evaluación diagnóstica plantear posibles guías de acción que permitan evaluar los conocimientos previos y a su vez fortalecer el acto educativo.

El instrumento se diseñó siguiendo los principios de transparencia, confidencialidad y calidad técnica. Abarcó contemplando los temas necesarios y básicos para la prosecución de la asignatura distribuidos en 20 preguntas tal como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 2. Temas evaluados

Ítems	Temas evaluados
1	Teorías y Operaciones con conjuntos
2	
3	
4	Simplificación y signos de agrupación
5	
6	
7	Potenciación
8	Racionalización
9	Productos notables
10	
11	Factorización
12	
13	
14	Ecuaciones de primer y segundo grado
15	
16	
17	Inecuaciones de primer grado
18	
19	Sistema de ecuaciones
20	Ecuación de segundo grado

Fuente: Evaluación diagnóstica

El Instrumento diseñado se aplicó a 40 estudiantes de la sección 24 de Introducción a la Matemática del semestre 2s-2024. Es importante mencionar que el 90 por ciento de los estudiantes están cursando la materia por primera vez.

## RESULTADOS

En la Tabla 3 se muestran los resultados mostrando la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa de las respuestas de los estudiantes en la evaluación diagnóstica aplicada.

Tabla 3. Resultados evaluación diagnóstica

Ítems	Respuestas Correctas	%	Respuestas Incorrectas	%	No contesto	%
1	8	20	17	42,5	15	37,5
2	8	20	20	50	12	30
3	10	25	19	47,5	11	27,5
4	11	27,5	19	47,5	10	25
5	7	17,5	20	50	13	32,5
6	8	20	21	52,5	11	27,5
7	14	35	9	22,5	17	42,5
8	12	30	12	30	16	40
9	7	17,5	16	40	17	42,5
10	7	17,5	13	32,5	20	50
11	4	10	13	32,5	23	57,5
12	2	5	14	35	24	60
13	9	22,5	6	15	25	62,5
14	8	20	10	25	22	55
15	7	17,5	10	25	23	57,5
16	8	20	12	30	20	50
17	10	25	9	22,5	21	52,5
18	10	25	10	25	20	50
19	9	22,5	9	22,5	22	55
20	9	22,5	10	25	21	52,5

Fuente: Evaluación diagnóstica

Con la finalidad de caracterizar los resultados se hizo una escala para mostrar los niveles de conocimiento alcanzado en cada pregunta (Ver tabla 4). Asignado el nivel a cada pregunta se realizó otra tabla considerando la clasificación establecida (Ver tabla 5)

Tabla 4. Escala e intervalos de respuestas

<b>Escala</b>	<b>Intervalo</b>
Muy deficiente	0-5
Deficiente	6-9
Regular	10-13
Bien	14-17
Excelente	18-20

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Caracterización de las respuestas

Ítems	Respuestas Correctas	%	Respuestas Incorrectas	%	No contesto	%	
1	8	20	17	42,5	15	37,5	Deficiente
2	8	20	20	50	12	30	Deficiente
3	10	25	19	47,5	11	27,5	Regular
4	11	27,5	19	47,5	10	25	Regular
5	7	17,5	20	50	13	32,5	Deficiente
6	8	20	21	52,5	11	27,5	Deficiente
7	14	35	9	22,5	17	42,5	Bien
8	12	30	12	30	16	40	Regular
9	7	17,5	16	40	17	42,5	Deficiente
10	7	17,5	13	32,5	20	50	Deficiente
11	4	10	13	32,5	23	57,5	Deficiente
12	2	5	14	35	24	60	Deficiente
13	9	22,5	6	15	25	62,5	Deficiente
14	8	20	10	25	22	55	Deficiente
15	7	17,5	10	25	23	57,5	Deficiente
16	8	20	12	30	20	50	Deficiente
17	10	25	9	22,5	21	52,5	Regular
18	10	25	10	25	20	50	Deficiente
19	9	22,5	9	22,5	22	55	Deficiente
20	9	22,5	10	25	21	52,5	Deficiente

Fuente: Evaluación diagnóstica y escala

## DISCUSIÓN

Los resultados relacionados con el tema teoría y operaciones de conjunto se catalogaron como deficiente. La simplificación con signos de agrupación se clasificó entre regular y deficiente. Los resultados del tema de potenciación se identificaron con la escala de bien. El tema de racionalización e inecuaciones de primer grado como regular.

El resto de los temas: producto notable, factorización, ecuación de primero y segundo grado inecuaciones de segundo grado se incluyeron en caracterizaron como deficientes. En general 15 de las 20 preguntas se pueden catalogar como deficiente, deficiente, 4 como regular y 1 se incluye en la escala bien. Estos resultados dan cuenta del nivel de conocimientos y preparación de los estudiantes de la asignatura y revelan a la importancia de indagar sobre los conocimientos previos que requieren los estudiantes lograr la comprensión de la asignatura objeto de estudio.

La asignatura se divide en tres grandes aspectos, la unidad I corresponde a lógica proposicional, la unidad 2 a teoría de conjuntos y las unidades 3 y 4 a funciones reales de variable real. Para cada una de estas unidades se requiere que el estudiante maneje cada uno de los temas incluidos en la evaluación. Es importante que el estudiante antes de iniciar el curso de introducción a la matemática conozca y aplique la matemática básica mostrados en la Tabla 6 para que logre un rendimiento efectivo. Estos aspectos elementales se incluyen en los programas de matemática del nivel secundario pero el estudiante que ingresa no lo ha alcanzado su aprendizaje tal como se puede observar en los resultados obtenidos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que el estudiante al ingresar a la educación superior carece de esa formación por lo que se debe institucionalizar la aplicación de la evaluación diagnóstica. Esta es “una base fundamental para descubrir los aspectos cognoscitivos de los estudiantes, para conocer los aspectos actitudinales y aptitudinales en los que ellos se destacan” (Vera, 2020, p. 12). Al aplicar la evaluación diagnóstica y conocidos los resultados, el docente puede definir ejes de acción y tomar decisiones en conjunto con las autoridades y entes encargados para

realizar los cambios que apoyen la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje de matemática.

Tabla 6. Conocimientos básicos necesarios para cada unidad

<b>Unidad</b>	<b>Conocimiento básicos</b>
Unida I	Razonamiento lógico-matemático Signos de agrupación Conectivos Operaciones con los signos Potenciación
Unidad II	Clasificación de los números Despeje de ecuaciones de grado n Inecuaciones de grado n Determinar valor absoluto Potenciación Desigualdades Ecuación de 2do. Grado
Unidad III	Ubicar par ordenado en el sistema de coordenadas Tabulación Identificación de los ejes de coordenadas Suma, resta, multiplicación y división de fracciones Sistema de ecuaciones con 2 incógnitas Simplificación
Unidad IV	Inecuaciones de grado n Productos notables Radicales Tabular Propiedades del logaritmo Simplificación Ecuación de 2do. Grado

Fuente: Elaboración propia

## **CONCLUSIONES**

La evaluación diagnóstica se puede considerar como un instrumento ventajoso para contribuir, fomentar y mejorar el proceso aprendizaje de la asignatura Introducción a la Matemática, primer encuentro con esa área de conocimiento cuando el estudiante se abre paso en sus estudios de nivel superior.

Los resultados de la evaluación invitan a reflexionar sobre la preparación que se les ha dado a los estudiantes en el nivel secundario, es un tema que se debe también considerar en esas instancias y con los actores que corresponda. El análisis efectuado da cuenta de las debilidades explícitas y las subyacentes. Estas requieren un estudio aún más detallado que genere evidencia empírica que se pueda transferir a los actores e instituciones que corresponda.

En la actualidad, los índices de estudiantes que no aprueban ésta asignatura son muy altos, eso se traduce en que el estudiante opta por desertar debido al bajo rendimiento obtenido en las primeras evaluaciones. La prueba diagnóstica y la retroalimentación de sus resultados puede contribuir a que el estudiante esté al tanto de sus carencias en los conocimientos básicos.

A nivel interno, ante todo se requiere socializar los resultados con todos los integrantes de la cátedra y a su vez con la Dirección de Estudios Básicos y Generales para sentar las bases para una evaluación diagnóstica diseñada desde la cátedra para aplicar a todas las secciones y hacer una valoración más amplia de su alcance. Esto conducirá indudablemente a seguir generando acciones más específicas que permitan mejorar el proceso de enseñanza, así como reorientar el proceso educativo en el caso que proceda.

Adicional a lo anterior, la evaluación diagnóstica puede ayudar a transformar la articulación vertical y transversal de las asignaturas de las carreras de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

## REFERENCIAS

- Aguirre M. (2020). Análisis comparativo de las puntuaciones del examen de diagnóstico de Matemáticas en alumnos de nuevo ingreso a una ingeniería. Caso ESIQIE – IPN– México. *Revista Tendencias en Docencia e Investigación en Química* 2020, 6(6), 1-10. <https://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/7691>
- Arraiz G. (2021). Análisis de los errores conceptuales y procedimentales cometidos en lógico proposicional: Un caso sobre leyes de álgebra de proposiciones. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Trabajo de ascenso no publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula
- Feldman, D. (2010) Didáctica general. (Aportes para el desarrollo curricular). Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación. <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL002480.pdf>
- Galleano M. y Robello E (2021). Análisis de una evaluación diagnóstica como mejora de la práctica educativa; *Revista Campo Universitario*; 2 (3). 1-19. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/137064>
- Medrano I. y Ravelo M. (2023). Representaciones Sociales del aprendizaje de las Matemáticas en estudiantes de Ciencias Económicas y Sociales. Ponencia presentada en el V Congreso Nacional de Investigación e Innovación 26 y 27 Octubre de 2024.
- Naveira W. y González W. (2021). Análisis conceptual del proceso de enseñanza-aprendizaje de la Matemática en la Educación Superior. *Revista Conrado*, 17(78),266-275. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n78/1990-8644-rc-17-78-266.pdf>
- Vera F. (2020): La importancia del proceso de enseñanza- aprendizaje y la evaluación diagnóstica. *Revista Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 2, 1-14. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2020/08/evaluacion-diagnostica.html>

## **E-COMMERCE: NEGOCIO EN DINAMISMO HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA INNOVACIÓN EN LOS MERCADOS ACTUALES**

E-COMMERCE: BUSINESS IN DYNAMISM TOWARDS DIGITAL TRANSFORMATION FOR INNOVATION IN TODAY'S MARKETS

Andrés Eduardo Villanueva González <sup>1</sup>

### **RESUMEN**

Las sociedades posmodernas están en una evolución mucho más dinámica y acelerada en diferentes áreas, campos y sectores que la integran como consecuencia de la cuarta revolución industrial y la globalización 4.0, fenómenos que traen consigo un sinnúmero de tecnologías disruptivas que alimentan el paradigma emergente de la economía digital y con ello, el *e-commerce* como negocio digital que está cambiando la comercialización de productos y servicios en los segmentos de mercados de hoy. El objetivo de este artículo analiza el *e-commerce* como negocio en dinamismo hacia la transformación digital para la innovación en los mercados actuales. La metodología utilizada se circunscribe al enfoque cualitativo, un diseño documental-bibliográfico de nivel descriptivo, usando las bondades de los métodos, inductivo y análisis-síntesis, aplicando los criterios de inclusión y exclusión de la Universidad de Navarra. Los hallazgos evidenciaron que, los elementos del *e-commerce* y transformación digital que proporcionan innovación al tejido empresarial e industrial en los mercados de hoy son: 1) recursos financieros y de inversión; 2) automatización de procesos operativos; 3) formación del talento en competencias digitales; 4) *stakeholders*; 5) liderazgo y cultura organizacional; 6) innovación empresarial; 7) colaboración; 8) patrones y preferencias de consumo; y 9) tecnologías inteligentes.

**Palabras clave:** comercio electrónico, negocios digitales, transformación digital, innovación, economía digital.

### **ABSTRACT**

Postmodern societies are in a much more dynamic and accelerated evolution in different areas, fields and sectors that make it up as a result of the fourth industrial revolution and globalization 4.0, phenomena that bring with them a number of disruptive technologies that feed the emerging paradigm of the digital economy and with it, e-commerce as a digital business that is changing the commercialization of products and services in today's market segments. The objective of this article is to analyze e-commerce as a business in dynamism towards digital transformation for innovation in today's markets. The methodology used is limited to the qualitative approach, a documentary-bibliographic design of a descriptive level, using the benefits of the methods, inductive and analysis-synthesis, applying the inclusion and exclusion criteria of the University of Navarra. The findings showed that the elements of e-commerce and digital transformation that provide innovation to the business and industrial fabric in today's markets are: 1) financial and investment resources; 2) automation of operational processes; 3) training talent in digital skills; 4) stakeholders; 5) leadership and organizational culture; 6) business innovation; 7) collaboration; 8) consumption patterns and preferences; and 9) smart technologies.

**Keywords:** e-commerce, digital business, digital transformation, innovation, digital economy.

**JEL:** M310

**Fecha de recepción:** 19 de agosto de 2024 **Fecha de aceptación:** 9 de diciembre de 2024

---

<sup>1</sup> Doctorando en la Universidad Latinoamericana y del Caribe, Caracas, Venezuela. Código postal 1000. Correo electrónico: [andres.villanueva.g@gmail.com](mailto:andres.villanueva.g@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8462-3505>

## **INTRODUCCIÓN**

De la mano de la cuarta revolución industrial y del proceso de globalización en la versión más reciente identificada como 4.0, según (Schwab, 2017), están originando un terremoto hacia la innovación, transformación y cambios en los procesos de venta, comercialización y distribución de productos y servicios dentro de los mercados actualmente, con tecnologías disruptivas cada vez más sofisticadas para hacer llegar a los clientes/usuarios de manera más expedita las compras por medios digitales. Aquí, el crecimiento del *e-commerce* como negocio digital toma auge con rapidez para impulsar negocios cada vez más colaborativos, escalables y competitivos.

Para contextualizar, el reporte de economía digital del Foro Económico Mundial (FEM, 2024), documentó que, en la medida que la economía global se digitaliza de manera acelerada, se estima que el 70% del nuevo valor creado para los próximos 10 años se fundamentará en negocio bajo esquema de plataformas habilitadas digitalmente; requiriendo que las empresas dispongan recursos hacia la inversión en infraestructura tecnológica para adaptar los procesos que se traduzcan en innovadores, sostenibles, inclusivos y escalables.

Lo que está alineado con un estudio reciente en los Estados Unidos, de Olorunyomi et al., (2024), la transformación digital se ha convertido en un motor crucial del desarrollo empresarial, remodelando las industrias y redefiniendo la forma en que operan las empresas. Además, esto guarda mucha relación con lo afirmado por el presidente del FEM, Klaus Schwab, en el libro de la cuarta revolución industrial, quien aseguró que, habrá mayor integración y consumo en un solo único mercado con capacidad de adquirir bienes y servicios en tiempo real (Schwab, 2017).

Es así que, el *e-commerce* ha profundizado la ruptura de las fronteras físicas y territoriales, y avanza de manera vertiginosa en masificarse en los mercados, cada vez más empresas e industrias bajo esquemas de trabajos tradicionales, adecúan los procesos para agregar la comercialización de productos y servicios digitalmente, incorporándose al modelo emergente de la economía digital, evitando quedar rezagadas, perder posicionamiento, sobrevivir, permanecer y si es posible escalar.

Adicionalmente, el Banco Mundial (2024), sostiene que, la digitalización es una oportunidad para el tejido empresarial, industrial e inclusive institucional, lo que demanda de conectividad y datos por medio de infraestructuras en telecomunicaciones eficaces para que funcionen las plataformas en el marco de la comercialización de productos y servicios. Mientras que, Sharma et al., (2023), asegura que el comercio electrónico, facilitado por Internet, ha revolucionado la compra, venta de bienes y servicios, trascendiendo las fronteras geográficas y remodelando negocios tradicionales.

Tanto los organismos con alcance multilateral como el FEM y el BM, así como investigadores en todo el mundo, han manifestado que el *e-commerce* es una realidad en crecimiento y cuya masificación demanda de transformación digital de los negocios tradicionales para ampliar recursos, capacidades y potencialidades de los procesos que ofrece en el mercado, lo que necesariamente es inyectarle innovación para no quedar fuera del dinamismo de las tecnologías disruptivas y la simbiosis del ecosistema virtual con el físico.

La problemática está centrada en que muchas empresas tradicionales, iniciativas empresariales y emprendimientos en procesos, no terminan de adecuar la cadena de valor de los respectivos negocios con la transformación digital, que requiere inversión de recursos, capacidades, potencialidades tangibles e intangible para garantizar permanencia, sobrevivir, posicionarse, ser más competitivos, rentables y escalar, lo que constituye a todas luces un riesgo latente ante el avance de la digitalización de la sociedad y el mercado.

Por ende, este artículo de revisión tiene como objetivo, analizar el *e-commerce* como negocio en dinamismo hacia la transformación digital para la innovación en los mercados actuales; actividad que se materializó a partir de una metodología cualitativa con una revisión de literatura y arcos referenciales basado en un diseño documental-bibliográfico de nivel descriptivo, aplicando los criterios de inclusión y exclusión de la Universidad de Navarra (2024), a los fines de dar respuesta a la interrogante ¿qué

elementos del *e-commerce* y la transformación digital proporcionan innovación al tejido empresarial e industrial en los mercados de hoy?

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La metódica del artículo se circunscribe a las bondades de la metodología cualitativa que se alinea con la corriente del pensamiento constructivista, utilizando un diseño documental-bibliográfico, apoyado en una revisión sistemática de literatura, de carácter descriptivo, donde se utilizaron diversos métodos para el análisis, el inductivo y análisis-síntesis, cuya estrategia se basó en los criterios de inclusión y exclusión de textos y artículos de la Universidad de Navarra para otorgarle rigurosidad y legitimidad al estudio.

Para ello, el enfoque cualitativo “es una forma de acción social que pone el acento en la forma en que las personas interpretan y dan sentido a sus experiencias para comprender la realidad social de los individuos” (Kumar, 2018, p. 2). En otras palabras, el investigador buscó la comprensión de los hechos que se generan en determinado contexto, como el que aquí se abordó inherente al *e-commerce* dentro de los mercados actuales.

En lo concerniente al diseño documental, en el discurso de Arévalo et al., (2021), localiza bibliografía fundamental en atención a las categorías, variables o dimensiones del fenómeno que se estudia, extrayendo información para sustentar la problemática; lo cual está íntimamente relacionado con la revisión sistemática de literatura que, consiste en una revisión de una cuestión claramente formulada, utilizando métodos sistemáticos, estructurados y explícitos para identificar, seleccionar y evaluar críticamente los documentos relevantes identificados en bases de datos acreditadas (Terreros et al., 2019).

Como parte de la coherencia metodológica, el nivel descriptivo tuvo focalizado en detallar los aspectos más significativos del *e-commerce* como negocio digital que busca la transformación dentro del mercado para agregar valor a los diferentes actores y sectores que allí converge, donde los usuarios y clientes demandan innovación. Al respecto, los estudios descriptivos según, Rillo y Alieto (2018), es un proceso

intencional para recopilar, analizar, clasificar y tabular datos e información sobre una problemática, las relaciones de causa-efecto y luego hacer interpretación adecuada y precisa para la actualización del conocimiento.

Entonces, se acudió a la fuente de información a través de una serie de bases de datos, donde se encuentran alojados textos y artículos científicos publicados por revistas arbitradas e indexadas, lo que asegura un nivel de calidad metodológica de los manuscritos, utilizando para ello, los criterios de inclusión y exclusión de revisión de literatura de la Universidad de Navarra (2024), que incluye: 1) fecha de publicación; 2) exposición de intereses; 3) revisión por pares; 4) bases de datos (acceso abierto); 5) diseño del estudio; 6) localización geográfica, 7) tipo de publicación, y 8) idioma, para mayor detalle, en la Tabla 1, se describen los aspectos abordados.

Tabla 1. Criterios de elegibilidad de estudios, inclusión y exclusión de revisión sistemática

Criterios	Descripción
Fecha de publicación	Artículos arbitrados con un máximo de cinco años de publicados (2019-2024) para garantizar la actualización del conocimiento.
Exposición de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Ecommerce</i>.</li> <li>▪ Negocios digitales.</li> <li>▪ Economía digital.</li> <li>▪ Innovación.</li> </ul>
Revisión por pares	10 documentos: textos, artículos científicos sometidos al sistema de arbitraje en revista e informes acreditados.
Base de datos (acceso abierto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Latindex / Dialnet.</li> <li>▪ Scopus / Sistema de Información Científica Redalyc.</li> <li>▪ EBSCO / Elsevier.</li> </ul>
Diseño del estudio	Cualitativo, cuantitativo, mixtos, de campo, estudios transversales, descriptivos y exploratorios.
Localización geográfica	Estudios en países de los continentes: americano, europeo y asiático, en virtud del avance tecnológico.

Criterios	Descripción
Tipo de publicación	Estudios originales de fuente primaria o producto de revisiones teóricas, publicadas.
Idioma	Estudios en idioma castellano e inglés.

Fuente: Adaptado de la Universidad de Navarra (2024).

Conviene señalar que, estos criterios metodológicos se apoyaron con la técnica de análisis de contenido por medio del instrumento fichaje, con la finalidad de identificar la información más significativa de los *papers* analizados, facilitando así, el proceso dialéctico hermenéutico (interpretación) que el investigador llevó adelante como sujeto cognoscente, asegurando calidad en los hallazgos.

## **RESULTADOS Y HALLAZGOS**

### **Negocio digital tipo e-commerce**

El *e-commerce* es un tipo de negocio digital, estudiado de cerca por el doctor en economía y profesor español Ignacio Somalo, que continuamente actualiza el conocimiento sobre este mecanismo tecnológico para la comercialización de productos y servicios con el empleo de herramientas informáticas cada vez más innovadoras.

Con la dinamización de las nuevas tecnologías exponenciales, generada por la aceleración de los fenómenos de la cuarta revolución industrial y la globalización en la versión 4.0, la necesidad en el mercado de fusionar el campo físico con el ecosistema digital es una tendencia que se está masificando en todo tipo de negocios, donde los tradicionales buscan adecuar las estructuras para ofrecer venta de productos y servicios por medio del internet, originando mayor valor añadido a los consumidores.

El *e-commerce*, como negocio digital para Somalo (2020), abarca ese conjunto de empresas, industrias, profesionales autónomos, técnicos y cualquier persona que en el ejercicio de las actividades profesionales y laborales está en la capacidad de trasladar la actividad comercial propiamente dicha a un ecosistema digital para ejecutar la gestión de comercialización de productos y servicios. Estos procesos de la cadena de

valor están focalizados en tecnologías tangibles (hardware) e intangibles (software), que contribuyen a la estabilidad de la conectividad para interactuar por medios electrónicos con los clientes.

Para Santos et al., (2022), el *e-commerce* es un sistema muy complejo donde las actividades comerciales diarias se llevan a cabo por medio de soportes electrónicos en los procesos y operaciones de una empresa: producción, diseño e ingeniería de productos, compras, gestión de clientes, marketing, ventas, tiendas en línea, facturación, embalaje, operaciones de pago, gestión de pedidos, etc.

El *e-commerce* se ha convertido, en estas primeras décadas del milenio, en una de las modalidades, mecanismos y herramientas para dinamizar la evolución de los mercados en los procesos de compra y venta de productos a través de canales electrónicos, permitiendo un comportamiento mucho más rápido en la forma de comercializar. De allí que, en la siguiente Tabla, se presentan un conjunto de aproximaciones a la definición del término, una variada gama de visiones de autores y organismos multilaterales.

Tabla 2. Aproximación conceptual del *e-commerce*

Autor / Año	Aproximación conceptual
Organización Mundial del Comercio, OMC (1998)	Consiste en el proceso de fabricación, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos.
Reynolds (2001).	Acto transaccional de intercambio de productos y servicios para generar ingresos monetarios desde la red.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), (2011)	Se refiere a la venta o compra de bienes o servicios, realizados por redes informáticas por métodos específicamente diseñados para el propósito de recibir o colocar órdenes de compra.
Kotler y Keller (2012)	Emplean los portales <i>web</i> para gestionar operaciones y transacciones que faciliten la compra-venta de productos y servicios <i>online</i> .
Robayo (2020).	Comprende el manejo de aplicaciones móviles inteligentes, buscadores, servicio de internet y la <i>World Wide Web</i> para efectuar transacciones electrónicas.

Autor / Año	Aproximación conceptual
Jain <i>et al.</i> , (2021).	Se refiere al <i>sitio web</i> de un proveedor de Internet, para vender bienes o servicios comerciales al usuario directamente desde la plataforma, donde emplea un carrito como cesta de compra para pagar por tarjeta de crédito, tarjeta de débito o transferencia electrónica.

Fuente: Elaboración propia.

Las diversas visiones sobre el concepto de *e-commerce* tienen en común el uso de la red de internet, un *website*, aplicación en tiempo real para comercializar productos y servicios que sean visualizados por los usuarios (clientes), con lo cual, el *e-commerce*, como investigador y sujeto cognoscente son espacios interactivos en ecosistemas digitales conectados por el internet para efectuar operaciones y transacciones comerciales de venta de productos, servicios y procesos dentro de un segmento de mercado global y local para generar valor económico, que amerita estar en constante adecuación de las estructuras para no quedarse obsoleto.

Entonces, el comercio electrónico se está masificando, actualizando y adecuando a las tendencias actuales desde los patrones y preferencia de consumo de los clientes. Lo que obliga a las organizaciones de todo tipo a llevar a cabo planes de inversiones que permitan la transformación organizacional tecnológica del negocio, para estar en capacidad de competir en un mercado cada vez más dinámico, innovador, diferenciador y volátil.

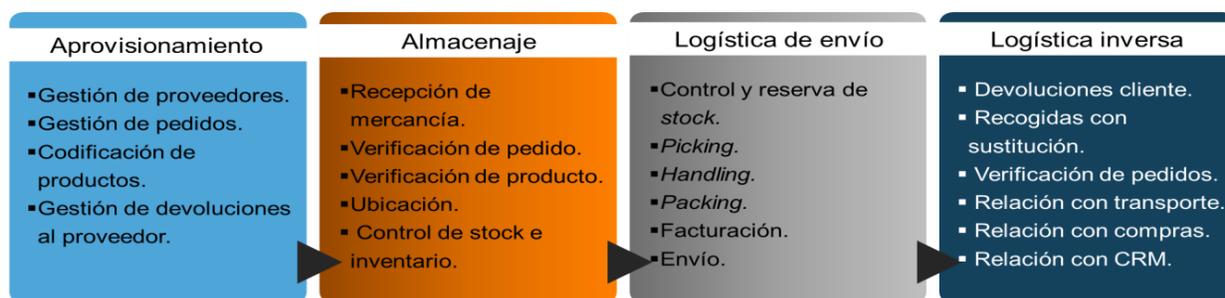
### **Factores críticos del éxito del *e-commerce***

El investigador español ha identificado una serie de factores críticos de éxito para el comercio electrónico que son fundamentales que lo tomen en cuenta quienes estén en la búsqueda de asegurar venta de productos y servicios por medios informáticos para conectar e interrelacionar a quienes fabrican productos, generan servicios y los clientes en un solo ecosistema con precios atractivos que satisfagan demandas y necesidades en el mercado. En tal sentido, Somalo (2017), describe los factores:

1. Logística: consiste en una venta que se efectúa rompiendo las barreras físicas (a distancia), donde el consumidor y el vendedor no coinciden bajo ningún concepto en presencia física en el mismo lugar; lo que origina todo un desafío en el ámbito de la manipulación, almacenaje y el transporte, siendo indispensable conseguir:
  - Eficacia: lograr que el producto sea entregado de manera íntegra en la ubicación acordada y el momento comprometido.
  - Eficiencia: alcanzarlo con costos razonables que promueva la generación de margen de beneficios comerciales.
  
2. Procesos de las operaciones en la venta online: eje medular dentro de la cadena de valor del negocio que hará funcionar el comercio electrónico desde el punto de vista operativo, el cual se divide en cuatro etapas: a) aprovisionamiento; b) almacenaje; c) logística de envío o distribución, y d) postventa o logística inversa.

En la Figura 1, se detalla de manera visual el esquema que ofrece Somalo (2017) para que el proceso de operaciones del comercio electrónico cumpla con altos estándares de calidad en la cadena de valor de un negocio digital que tendrá éxito en el mercado donde compite. Aquí, cada etapa requiere estar sincronizada con la otra para detectar desviaciones que perturben el funcionamiento.

Figura 1. Esquema de proceso de operaciones en *e-commerce*



Fuente: Somalo (2017).

3. Tecnología: en el comercio electrónico los sistemas de información gerencial, de gestión y administrativos ocupan un papel significativo en los procesos de la cadena de valor de este negocio digital que soporta toda la actividad empresarial, formando parte indisoluble de la comercialización, elemento que no se presenta en el retail, lo que demanda:

- Orientación comercial: los mecanismos tecnológicos deben asegurar flexibilidad para adecuarse dinámicamente a las modificaciones del entorno y en continua evolución, pues la tecnología te hace vender.
- Calidad del servicio: la plataforma como ecosistema digital es el único camino de acceso con el consumidor, entonces es imperioso resolver las necesidades de ellos en todo el proceso y modelo de relación.
- Disponibilidad: capacidad de funcionar y operar 24 horas y los 7 días de la semana, lo que requiere superar cualquier tipo de circunstancias para brindar altos estándares de calidad de los servicios.
- Rendimiento: responder eficazmente a las peticiones de los clientes, cuyo tiempo para contestar de manera digital es inmediato (tiempo real).
- Estabilidad: la plataforma como sistema debe operar y funcionar sin errores y contratiempos con un rendimiento homogéneo.
- Costos bajos y decrecientes: la estructura de costos constituye un porcentaje significativo sobre las ventas, los cuales deben revisarse continuamente para alcanzar máxima eficiencia.
- Escalabilidad: de cara al futuro, es clave acometer actualizaciones para ir con las transformaciones del mercado, que eviten aumento de los costos cuando el negocio se expande.
- Conectividad: la plataforma tiene que estar en capacidad de conectarse e integrarse con múltiples sistemas internos (ERP, CRM, almacén...) y externos (3PL, 1 *couriers*, *partners* comerciales, proveedores, etc.).

- **Mantenibilidad:** la plataforma y los sistemas, para que sean funcionales en el tiempo, requieren adecuarse (modificarse en plazos y costos razonables).
  - **Road map y predictibilidad:** la arquitectura del negocio tiene que evolucionar con las tendencias y demandas del mercado para evitar quedar obsoletos en el tiempo.
  - **Disponibilidad de recursos:** el talento humano como ejes dinamizadores de los procesos de la cadena de valor, colaboradores especializados y técnicos capaces de gestionar y hacer evolucionar la plataforma.
4. **Gestión comercial:** ¿Cómo se vende online?, ¿Qué lo diferencia del tradicional negocio del comerciante en tienda física? A priori son procesos diferentes que se pueden abordar desde la gestión comercial:
- **Oferta comercial:** ¿Debe una tienda online tener una oferta comercial diferente a la de una tienda física?
  - **Ventas en tienda virtual:** la tienda online se enfrenta a limitaciones significativas, como:
    - a. **Sensoriales:** no es posible tocar, oler o probar los productos.
    - b. **Campo visual y nivel de detalle:** la plataforma restringe el campo visual que se puede mostrar y el nivel de detalle de los productos;
    - c. **Sociales:** no es posible ver las compras que efectúan otros consumidores, pues los seres humanos socializan.
    - d. **Vínculo emocional:** en la plataforma de la tienda digital no se puede sentir mal por abandonar un carrito de compra virtual después de media hora probando.
5. **Clave de la rentabilidad:** la diferenciación es un factor determinante para tener éxito en un negocio digital, motivando a los potenciales consumidores para que adquieran

los productos o servicios en lugar de a un competidor, aquí las ventajas competitivas requieren tener en cuenta tres posibilidades:

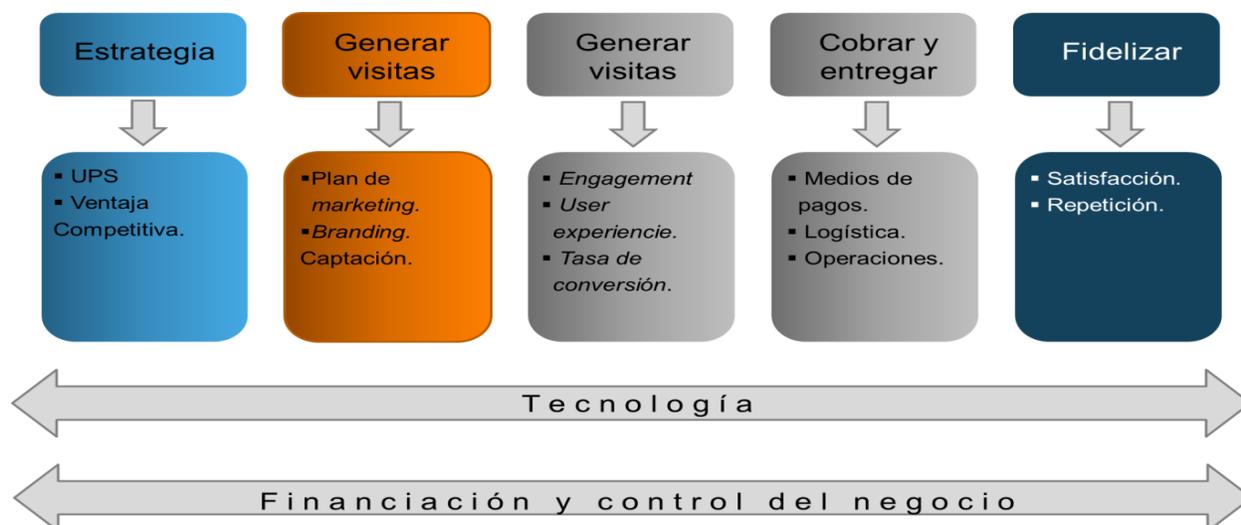
- Producto único: disponer de un producto o servicio exclusivo para el segmento de mercado donde se compiten, por tanto, solo se puede comprar en la tienda online.
- Precio más bajo: los productos son iguales a otros que comercializan los competidores, pero, tienen precios más económicos.
- Servicio: productos sustituibles por los que ofertan los competidores, no es viable comercializarlo más económico, pero, la venta está centrada en servicios con una experiencia mucho más satisfactoria para los consumidores que la competencia.

Estos factores guardan correspondencia con un estudio desarrollado en Asia Central, específicamente en Uzbekistán, donde Kerimova y Ataniyazova (2024), los factores están asociados con el esfuerzo empresarial por fidelizar a los clientes: imagen de la marca, conocimientos, sinergia, talento humano cualificado, propuesta de valor del negocio, plataforma tecnológica, integración de redes sociales, entre otros para optimizar los procesos de la cadena de valor del negocio.

Además, un esquema sencillo de diseñar e implementar en un negocio de comercio electrónico, lo muestra Somalo (2017) en la Figura 2. En este infograma, precisa los procesos fundamentales para tomar en cuenta como parte de las ventajas competitivas para resultados favorables en la gestión del modelo, además de, el funcionamiento del *e-commerce* con todos los componentes.

Partiendo de las bondades que ofrece Somalo (2017; 2020), será de utilidad extraer los elementos, factores críticos de éxito y de los diferentes componentes que rodean el *e-commerce* para que tengan resultados favorables, lo que permitirá develar si las empresas bajo un esquema tradicional pueden impulsar el proceso de transformación digital que le brinde un abanico de posibilidades para expandir operaciones, elevar la productividad, competitividad, rentabilidad, escalabilidad y posicionamiento.

Figura 2. Cadena de valor de un negocio digital tipo *e-commerce*



Fuente: Somalo (2017).

### **E-commerce tipo de negocio en dinamismo**

El dinamismo de la industria conectada y la aceleración de una economía global con mayor penetración dentro del mercado, han permitido que las nuevas tecnologías agreguen valor no solo para la socialización de las personas con plataformas y redes sociales. Esto muta también al campo de los negocios, el consumo de bienes y servicios, donde el comercio electrónico evoluciona rápidamente para mejorar la experiencia de las empresas, usuarios, proveedores, gobiernos y demás grupos de interés de la cadena de valor. Para que el e-commerce se lleve a cabo, este requiere de componentes facilitadores para el funcionamiento apropiado de las operaciones y transacciones en tiempo real, que han sido descritos por Jain et al., (2021):

- a. Internet: con los servicios de la red de Internet, el e-commerce se expande cada vez más, con la evolución de los dispositivos inteligentes se dinamizan los servicios a través de aplicaciones que ofrece medios eficientes donde todos pueden comprar y vender, creando y automatizando los procesos de la cadena de aprovisionamiento y valor de un determinado modelo de negocios con capacidad para conectar y relacionarse con los grupos de interés (clientes, usuarios, proveedores, colaboradores, etc.).

- b. Pasarela de pago: La transferencia de pago, que permite el *e-commerce*, es un servicio de proveedor de aplicaciones para brindar rutas de pago, que incluyen tarjetas de crédito, tarjetas de débito, compras bancarias en línea, transferencias de fondos electrónicos, además de la entrada de las monedas digitales.
- c. Análisis: la analítica es la forma empírica de transformar los datos en inteligencia para la toma de decisiones, son métodos que están empleando las organizaciones para recopilar información sobre el comportamiento de los clientes (patrones de consumos), es el dato como recurso a través de investigaciones para conocer el comportamiento del cliente. En el *e-commerce*; se requiere un volumen promedio de pedidos, una medición del tamaño de la cesta, índices de conversión y se necesita un enfoque analítico más profundo.
- d. Redes sociales: para anunciar los productos, servicios y procesos, las empresas emplean constantemente las redes que, involucran blogs y computadoras, aplicaciones en telefonía celular para la conexión e intercambio de la información a través de Internet, donde estas redes son esenciales para generar y compartir contenidos de lo que se comercializa y ofertas que disponen, convirtiéndose en una herramienta poderosa para proyectar una marca.

En ese sentido, las nuevas tecnologías disruptivas van a ir añadiendo valor agregado a la modalidad de negocio digital del *e-commerce*, en la medida que se conozcan, popularicen y masifiquen, en esa misma medida, los empresarios, industriales, emprendedores, profesionales y trabajadores autónomos fortalecerán los modelos de negocios para modernizar los procesos hacia una experiencia más eficaz. Además, las empresas tradicionales tienen que migrar hacia la transformación organizacional tecnológica de los procesos, forma de comercializar productos y servicios, por ello, a continuación, en la siguiente tabla se presentan todos los beneficios que ofrece el *e-commerce* para mejorar la comercialización dentro de un mercado que evoluciona.

Tabla 3. Beneficios que brinda la modalidad del *e-commerce*

Consumidores	Vendedores
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tasas comerciales reducidas para integrantes de la bolsa de valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuye en la captación y generación de ingresos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor flexibilidad, al poder ejecutar compras las 24 horas al día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimiza los costos de las operaciones y funcionamiento del negocio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ahorro de tiempo, los productos se venden y compran en tiempo real.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimiza costos que se gastan en compras y adquisiciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los consumidores tienen mejor acceso con un solo clic para conocer la información de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumenta la lealtad, fidelización y retención de los clientes y mejora la relación entre clientes y proveedor.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comodidad para gestionar compras y transacciones desde cualquier lugar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduce las erogaciones dispuestas para transporte de productos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambiar de proveedor es fácil si no hubo satisfacción en la compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamiza y optimiza el proceso de gestión de ventas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valora la operación en tiempo real y comparte con otros clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejora el flujo de comunicación interno y externo, además de la marca e imagen.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Jain et al., (2021).

### ***E-commerce*: transformación digital para la innovación en los mercados actuales**

Este modelo de negocios digital está teniendo un avance impresionante en las formas de comercializar productos y servicios, las modificaciones de las preferencias y patrones de consumo de los clientes son el termómetro, que se exacerbó cuando se produjo la paralización de actividades socio productivas como consecuencias de la epidemia del Covid-19, donde las empresas tuvieron que adaptarse drásticamente. En la siguiente tabla, se presentan los elementos esenciales para el *e-commerce* en el contexto de la transformación digital destinados a proporcionar innovación al tejido empresarial e industrial en los mercados de hoy.

Tabla 4. *E-commerce*: transformación digital para la innovación en los mercados actuales

Elementos	Resultados y conclusiones del estudio	Autor, año y país
Recursos financieros e Inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Invierta en la actualización de los sistemas e infraestructuras heredados para respaldar las iniciativas digitales.</li> <li>▪ Las empresas requieren disponer de recursos financieros para readecuar procesos hacia el <i>ecommerce</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kraus et al., (2023) – Portugal</li> <li>▪ Olorunyomi et al., (2024) – EE.UU</li> <li>▪ Barrios et al., (2021) - Colombia</li> </ul>
Automatización de proceso operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La automatización y las tecnologías digitales pueden agilizar los procesos, reducir los costes y mejorar la eficiencia.</li> <li>▪ La transformación digital abre nuevas oportunidades para la innovación y el desarrollo de nuevos modelos de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Olorunyomi et al., (2024) – EE.UU</li> <li>▪ Sharma et al., (2023) - India</li> </ul>
Formación del talento en competencias digitales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son necesarias inversiones simultáneas en los ámbitos de la educación, la formación de los empleados en capacidades humanas y digitales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kraus et al., (2023) – Portugal</li> <li>▪ OCDE (2022) - Europa</li> </ul>
<i>Stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relaciones con las partes interesadas: clientes, proveedores y socios comerciales, sobre todo cuando la transformación digital conduce a cambios estructurales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kraus et al., (2023) - Portugal</li> </ul>
Liderazgo y cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El liderazgo, la cultura organizacional y los facilitadores tecnológicos son identificados como impulsores cruciales de la innovación y la competitividad dentro de las organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Juma (2023)-Kenya</li> <li>▪ Yang y Xu (2023) - China</li> </ul>
Innovación empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La transformación digital ha fortalecido el efecto positivo del comercio electrónico y la innovación empresarial.</li> <li>▪ La aceleración de las nuevas tecnologías disruptivas facilita la innovación, agrega valor y eleva la competitividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yang y Xu (2023) -China</li> </ul>
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es fundamental elevar iniciativas de colaboración entre diferentes grupos de interés para potenciar la transformación digital hacia la innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avellaneda et al., (2021) - Colombia</li> </ul>

Elementos	Resultados y conclusiones del estudio	Autor, año y país
Patrones de consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cada vez más los consumidores están en el ecosistema virtual, hiperconectados, realizando compra de productos y adquisición de servicios por este tipo de plataformas ante el avance que ha tenido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sharma et al., (2023) - India</li> </ul>
Tecnologías inteligentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las tecnologías inteligentes como el reconocimiento facial, <i>big data</i>, <i>chatbots</i> y la realidad virtual son cada vez más comunes en los procesos comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorobiova et al., (2023) - Ucrania</li> <li>▪ Lobacheva &amp; Yadova (2020) - Rusia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

El *e-commerce* como negocio digital cada vez más toma auge como una modalidad de comercialización bienes y servicios en tiempo real dentro el paradigma de la economía digital, lo que viene de la mano de un proceso de adaptación de las organizaciones para la transformación tecnológica del modelo de negocio que llevan adelante en el segmento de mercado donde operan, aquí, es fundamental gestionar inversiones tangibles e intangibles para que los procesos de la cadena del valor se automaticen para brindar opciones eficaces y eficientes a los clientes ante los cambios en las preferencias y patrones de consumo para comprar por medios electrónicos.

Se trata de un proceso planificado que deben llevar adelante las empresas para alcanzar la adecuación (transformación digital) interna con éxito, que involucra una serie de fases como planificación, aprovisionamiento, almacenaje, logística, recursos tecnológicos, operaciones de gestión comercial (ventas en línea), definir estrategia para alcanzar rentabilidad, entre otros factores clave para materializar el éxito en el funcionamiento del negocio digital.

Ahora bien, para responder la pregunta de investigación, ¿qué elementos del *e-commerce* y la transformación digital proporcionan innovación al tejido empresarial e industrial en los mercados de hoy?, estos se corresponde con: 1) recursos financieros y de inversión como un componente para adquirir tecnología de vanguardia que permita,

2) automatización de proceso operativos, teniendo en cuenta, 3) formación del talento en competencias digitales como aspecto para optimizar las relaciones con todos los grupos de interés, 4) *stakeholders*, lo que se logrará en la medida que él, 5) liderazgo y cultura organizacional estén decididas a facilitar cambios hacia la 6) innovación empresarial con la 7) colaboración de todos los integrantes del equipo para analizar 8) los patrones y preferencias de consumo con 9) tecnologías inteligentes que promuevan productividad, ventajas comparativas, diferenciadoras y competitivas.

Por último, este modelo de negocio digital forma parte de un actor clave para el aparato productivo y sistema económico de una Nación, que le inyecta dinamismo e innovación a todos los integrantes, sectores y demás actores socio productivos para crear valor compartido en el marco del paradigma de la economía digital.

## REFERENCIAS

- Arévalo, D., Fuenmayor, N., Abreu, J y Marín, C. (2021). Startups: modelo de negocios emergentes para dinamizar y revitalizar los mercados desde la transcomplejidad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (5), 444-458. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.29>
- Avellaneda, Z., Valencia, F., & Suárez, I. (2021). Transformación digital en los negocios internacionales. *Alianza de Investigadores Internacionales, ALININ*, 52-73. [www.doi.org/10.47212/Analisisdelatransformaciondigital2021.4](http://www.doi.org/10.47212/Analisisdelatransformaciondigital2021.4)
- Banco Mundial. (2024). Desarrollo digital: panorama general. <https://www.bancomundial.org/es/topic/digitaldevelopment/overview>
- Barrios, I., Niebles, L., & Niebles, W. (2021). Análisis de la transformación digital de las empresas en Colombia: dinámicas globales y desafíos actuales. *AGLALA*, 12(1). 129-141.
- Jain, V., Malviya, B., & Arya, S. (2021). An Overview of Electronic Commerce (e-Commerce). *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 665-670. [doi:10.47750/cibg.2021.27.03.090](https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.090)
- Juma, E. (2023). Organizational digital transformation: from evolution to future trends. *Digital Transformation and Society Emerald Publishing Limited*, 1-17. [DOI 10.1108/DTS-08-2023-0061](https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0061)
- Kerimova, I., & Ataniyazova, Z. (2024). Determining the critical success factors of e-commerce in Uzbekistan. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 11(3), 409-423. DOI: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i3.1382>

- Kotler, P., & Keller, L. (2012). Dirección de Marketing. Pearson Educación, México.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2023). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 1-18.
- Kumar, H. (2018). Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23-48. [https://mpr.ub.uni-muenchen.de/85654/1/MPRA\\_paper\\_85654.pdf](https://mpr.ub.uni-muenchen.de/85654/1/MPRA_paper_85654.pdf)
- Lobacheva, E., & Yadova, N. (2020). The Impact of digital technology on e-commerce development in Russian Federation. *MATEC Web of Conferences*, 1-5. <https://doi.org/10.1051/matecconf/202031102016>
- Olorunyomi, S, Adedoyin., T., Olusegun, G., & Oluwatobi, T. (2024). The impact of digital transformation on business development strategies: Trends, challenges, and opportunities analyzed. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(03), 617-624. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.3.0706>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). Beyond COVID-19 Advancing Digital Business Transformation in the Eastern Partner Countries. OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2011). OECD Guide to Measuring the Information Society. OECD Publishing. <https://bit.ly/3OvRTv0>
- Reynolds, J. (2001). El libro completo del E-commerce. Ediciones Deusto, Bilbao.
- Robayo, D. (2020). El comercio electrónico: Concepto, características e importancia en las organizaciones. *Revista Generación de Contenidos Impresos*, (20). DOI: <https://doi.org/10.16925/qcl.13>
- Schwab, K. (2017). The Fourth Industrial Revolution. New York, Crown Publishing Group.
- Somalo, I. (2020). Modelos de negocio digitales: cómo y por qué las startups batan a las empresas tradicionales. Editorial Planeta.
- Somalo, I. (2017). Comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta online. ESIC Editorial.
- Rillo, R., & Alieto, E. (2018). Indirectness Markers in Korean and Persian English Essays: Implications for Teaching Writing to EFL Learners. *Journal of English as International Language*, 13(2), 165-184. <https://eric.ed.gov/?id=ED596726>

- Santos, V., Bacalhau, L., Augusto, T., Sousa, B., Vieira, J., & Pontes, D. (2022). E-Commerce: Issues, Opportunities, Challenges, and Trends. Instituto Politécnico do Cavado e Do Ave, 224-244. <https://acortar.link/T0E3ws>
- Sharma, R., Srivastva, S., & Sanobar, F. (2023). E-Commerce and Digital Transformation: Trends, Challenges, and Implications. International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR), 5(5), 1-9. <https://www.ijfmr.com/research-paper.php?id=7128>
- Terreros, A., Salazar, J., & Toala, A. (2019). Artículo de revisión: fases de colaboración y protocolo. Revista Científica Universidad Odontológica Dominicana, 7(1), 30-38. <https://acortar.link/b895fJ>
- Universidad de Navarra. (2024). Revisiones sistemáticas: Ejemplos de criterios de inclusión y de exclusión. <https://acortar.link/EfG2Wi>
- Varobiova, V., Oleksandr, K., & Stasiuk, Y. (2023). The role of digital technologies in modern trade: a study of global trends and prospects for Ukraine. Economic journal Odessa polytechnic university, 2(24), 44-55. DOI: [10.5281/zenodo.8128473](https://doi.org/10.5281/zenodo.8128473)
- World Economic Forum. (2024). The Digital Economy. WEF. <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000001SH21EAG>
- World Trade Organization. (1998). Work Programme on Electronic Commerce. OMC. <https://bit.ly/3MnGr1O>
- Yang, Y., & Xu, Q. (2023). E-commerce Development and Enterprise Innovation: The Moderating Effect of Digital Transformation. ECIT, 18, 156-164. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-210-1\\_20](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-210-1_20).

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA LA RESILIENCIA DE PYMES EN VENEZUELA DURANTE PERÍODOS DE INESTABILIDAD POLÍTICA Y ECONÓMICA

STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR THE RESILIENCE OF SMES IN VENEZUELA DURING PERIODS OF POLITICAL AND ECONOMIC INSTABILITY

Edward R. Fajardo R. <sup>1</sup>

### RESUMEN

La planificación estratégica tiene como propósito fundamental contribuir a la resiliencia de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en contextos de inestabilidad política y económica, como el caso de Venezuela. A través de este enfoque, se busca identificar y analizar las estrategias adoptadas por estas empresas para superar las adversidades y prosperar. El objetivo de esta investigación se centra en explorar cómo la planificación estratégica permite a las PyMEs adaptarse a las circunstancias cambiantes y mejorar su desempeño en situaciones críticas. Se llevó a cabo una investigación documental utilizando un enfoque cualitativo que analizó diversas fuentes, incluyendo estudios previos e informes empresariales. Se concluye que la diversificación de productos y servicios, el fortalecimiento de relaciones con proveedores y clientes, y la adopción de prácticas de planificación financiera, como la dolarización parcial, son estrategias clave para la supervivencia de las PyMEs. Asimismo, la innovación bajo presión, la flexibilidad operativa y la gestión efectiva del talento humano son aspectos fundamentales que permiten a estas empresas mantener la continuidad operativa. Este estudio destaca la importancia de la planificación estratégica no solo para la supervivencia, sino también para la prosperidad en entornos adversos, sentando las bases para futuras investigaciones y políticas que apoyen a las PyMEs en situaciones de crisis.

**Palabras clave:** gestión financiera, inestabilidad económica, innovación, planificación estratégica, resiliencia, PyMEs, Venezuela.

### ABSTRACT

Strategic planning fundamentally aims to contribute to the resilience of small and medium-sized enterprises (SMEs) in contexts of political and economic instability, such as in the case of Venezuela. Through this approach, the goal is to identify and analyze the strategies adopted by these companies to overcome adversities and thrive. The objective of this research focuses on exploring how strategic planning enables SMEs to adapt to changing circumstances and improve their performance in critical situations. A documentary investigation was conducted using a qualitative approach that analyzed various sources, including previous studies and business reports. It is concluded that the diversification of products and services, strengthening relationships with suppliers and customers, and the adoption of financial planning practices, such as partial dollarization, are key strategies for the survival of SMEs. Furthermore, innovation under pressure, operational flexibility, and effective human talent management are fundamental aspects that allow these companies to maintain operational continuity. This study emphasizes the importance of strategic planning not only for survival but also for prosperity in adverse environments, laying the groundwork for future research and policies that support SMEs in crisis situations.

**Keywords:** financial management, economic instability, innovation, strategic planning, resilience, SMEs, Venezuela.

**JEL:** O210

**Fecha de recepción:** 15 de agosto de 2024 **Fecha de aceptación:** 9 de diciembre de 2024

---

<sup>1</sup> Lcdo. en Contaduría Pública egresado de la Universidad Católica Andrés Bello. Especialista en Administración de Empresas. Mención Finanzas e la Universidad Católica Andrés Bello. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5048-3811>

## **INTRODUCCIÓN**

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) juegan un papel importante en el desarrollo económico de Venezuela, ya que representan el 90% del total de empresas y generan un número significativo de fuentes de trabajo de acuerdo a lo expresado por Gómez (2020). Sin embargo, en los últimos 20 años, han tenido que desenvolverse en un entorno donde ha prevalecido la inestabilidad política, la hiperinflación, el acceso limitado a las divisas y la escasez de insumos. Estas circunstancias adversas han desafiado la supervivencia de las empresas y muchas han cerrado sus puertas. No obstante, Torres (2020) expresa que algunas han logrado no solo subsistir, sino adaptarse y prosperar, gracias a la implementación de prácticas sólidas de planificación estratégica. Por lo que la capacidad de adaptación y resiliencia se ha convertido en una cualidad esencial para resistir las presiones externas.

Igor Ansoff (1975) define la planificación estratégica moderna como un proceso de decisión que debe conducir a seleccionar las estrategias a poner en práctica con objeto de alcanzar los objetivos establecidos; ha demostrado ser una herramienta clave para fortalecer la resiliencia organizacional. Para Pérez (2019) las empresas que han adoptado estas herramientas han sabido desarrollar mecanismos proactivos para enfrentarse a la incertidumbre económica y política, ajustando sus operaciones y estrategias para minimizar riesgos y aprovechar oportunidades en medio del torbellino llamado 'crisis'. Como señala Rodríguez (2016), "la planificación estratégica permite a las empresas identificar puntos críticos de vulnerabilidad y, al mismo tiempo, diseñar rutas de acción para mantener su competitividad en mercados altamente inciertos."

A través de este artículo, se pretende analizar cómo las PyMEs en Venezuela han utilizado la planificación estratégica para adaptarse y sobrevivir en un entorno de mucha inestabilidad. Para lo cual se propone que una planificación estratégica adecuada ayuda a las empresas a reaccionar ante las crisis y también las prepara para ser más resilientes, lo que se traduce en una mayor destreza para anticipar cambios y para innovar en sus modelos de negocio.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio utiliza un enfoque cualitativo, específicamente una revisión documental, para explorar cómo la planificación estratégica ha contribuido a la resiliencia de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Venezuela. Este enfoque permite un análisis en profundidad de la información disponible en documentos relevantes, tales como estudios previos, informes empresariales, artículos académicos y reportes gubernamentales.

Para llevar a cabo esta investigación, se siguieron varios procedimientos metodológicos. En primer lugar, se definió el objetivo de la revisión documental, que era identificar las estrategias de planificación que las PyMEs han implementado para enfrentar la crisis en el contexto venezolano. La selección de documentos se realizó siguiendo criterios rigurosos, priorizando aquellos que abordaran tanto la planificación estratégica como la resiliencia organizacional. Se revisaron estudios de casos de PyMEs, informes de organizaciones no gubernamentales y publicaciones académicas que proporcionan perspectivas sobre las prácticas estratégicas empleadas por las empresas en contextos de crisis.

El diseño de la investigación se basa en un enfoque descriptivo-analítico, donde se busca no solo describir las prácticas de planificación estratégica, sino también analizar su impacto en la resiliencia empresarial. El análisis de los documentos se llevó a cabo mediante una codificación temática, que permitió identificar patrones y temas recurrentes relacionados con la planificación estratégica y la resiliencia empresarial. Esta técnica, como explica Bowen (2009:28), "facilita la identificación de temas centrales que emergen de los datos cualitativos, ofreciendo una visión estructurada de los aspectos más relevantes del fenómeno estudiado."

A través de esta codificación, se identificaron las estrategias de planificación más utilizadas por las PyMEs, así como las capacidades de resiliencia que han desarrollado en respuesta a la crisis. Además, la revisión documental permitió contrastar los hallazgos con la literatura existente, proporcionando una base sólida para la discusión y las conclusiones del estudio. Esta metodología no solo facilita una comprensión más

profunda del fenómeno en estudio, sino que también permite establecer conexiones significativas entre las estrategias adoptadas por las PyMEs y su capacidad para sobrevivir en un entorno adverso.

## **RESULTADOS**

### **Estrategias de planificación estratégica adoptadas por las pymes venezolanas**

Las PyMEs en Venezuela, frente a un entorno de mucha incertidumbre y alta volatilidad, optaron por adoptar diferentes estrategias que les permitieron mantenerse operativas y, en algunos casos, prosperar a pesar de las dificultades. Una de las estrategias más comunes fue la diversificación de productos y servicios. Martínez (2018) indicó que las empresas buscaron ampliar sus líneas de negocio para no depender de un solo producto o mercado, lo que les permitió minimizar el impacto de la disminución de la demanda en ciertos sectores. Esta diversificación incrementó los niveles de ingresos y, al mismo tiempo, disminuyó los riesgos asociados con las fluctuaciones económicas.

Otra estrategia clave fue el fortalecimiento de las relaciones con proveedores y clientes. Dado que la escasez de insumos y la volatilidad de precios fueron frecuentes, las empresas desarrollaron relaciones más sólidas con sus proveedores, lo que les permitió asegurar el suministro de materias primas esenciales y obtener mejores condiciones de compra. Asimismo, la fidelización de clientes mediante ofertas personalizadas y programas de lealtad fue fundamental para sostener la demanda en un mercado altamente competitivo y afectado por la crisis (Rodríguez, 2016).

Salas (2018) afirmó que la planificación financiera a largo plazo fue otra técnica usada por las PyMEs para afrontar la hiperinflación y la escasez de crédito. Las empresas recurrieron a la dolarización parcial de sus operaciones, estableciendo precios en dólares y manteniendo reservas en moneda extranjera para protegerse de la devaluación del bolívar. Esto no solo les permitió resguardar el valor de sus ingresos, sino también planificar inversiones futuras con mayor certeza.

Para González (2017) el uso de tecnología y digitalización surgió como una estrategia relevante. Muchas PyMEs adoptaron tecnologías digitales para optimizar sus operaciones y reducir costos. La implementación de plataformas de e-commerce, sistemas de gestión de inventarios y marketing digital fueron claves para mantener la competitividad en un entorno donde el acceso físico a los mercados estuvo limitado. Esta transición digital permitió expandir su alcance geográfico y captar nuevos segmentos de clientes.

Además, las PyMEs recurrieron a enfoques más flexibles en la gestión de sus recursos humanos. Ante la migración masiva y la escasez de talento, establecieron modelos de trabajo remoto o híbrido, y promovieron la capacitación continua de sus colaboradores para enfrentar las nuevas realidades del mercado. Esto les permitió mantener la eficiencia operativa y la satisfacción del personal de acuerdo a lo indicado por Hernández (2017).

Martínez (2020) manifestó que el enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social también fue una estrategia distintiva. Algunas PyMEs integraron prácticas sostenibles en su planificación estratégica, como la reducción del consumo de energía y la minimización de residuos. Esto no solo respondió a una creciente conciencia ambiental, sino que también generó ahorros significativos en costos operativos, lo cual fue especialmente importante en una economía con recursos limitados.

Gómez (2020) indicó que la colaboración interempresarial se convirtió en una táctica relevante, ya que las PyMEs formaron alianzas estratégicas con otras empresas para compartir recursos, conocimientos y riesgos. Estas alianzas mejoraron su capacidad de negociación y acceso a mercados que de otro modo serían inaccesibles. Además, fomentaron la innovación a través de la cooperación en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

En cuanto a la gestión del riesgo, las PyMEs implementaron planes de contingencia que incluían escenarios de crisis y estrategias de respuesta rápida. La creación de comités de crisis y la definición de protocolos de emergencia fueron comunes entre las empresas que buscaban reducir el impacto de eventos adversos. Estas acciones

permitieron reaccionar de manera más ágil y efectiva frente a la volatilidad del entorno (Pérez, 2019).

Finalmente, González (2017) la comunicación estratégica fue fundamental para mantener la cohesión interna y la confianza de los stakeholders externos. Las PyMEs desarrollaron estrategias de comunicación que aseguraban la transparencia y mantenían informados a empleados, clientes y proveedores sobre las acciones que la empresa estaba tomando para enfrentar la crisis. Esto fue esencial para sostener la moral del equipo y la lealtad de los clientes.

### **Capacidades de resiliencia desarrolladas por las PYMES**

Martínez (2020) señaló que las estrategias de planificación estratégica implementadas por las PyMEs en Venezuela resultaron en el desarrollo de varias capacidades de resiliencia que fueron muy relevantes para su supervivencia. Una de las capacidades más destacadas fue la adaptabilidad organizacional. Las empresas aprendieron a ajustar rápidamente sus operaciones y estructuras en respuesta a cambios abruptos en el entorno. Esta destreza fue fundamental para evitar el colapso durante períodos de crisis aguda, como lo demostró el caso de varias empresas que lograron mantenerse operativas incluso durante los apagones eléctricos prolongados.

Otra habilidad clave fue la innovación bajo presión. Las PyMEs desarrollaron la capacidad de innovar, lo que les facilitó adaptarse y encontrar nuevas oportunidades en medio de la crisis. Este espíritu contribuyó a la creación de nuevos productos, la entrada en nuevos mercados y la adopción de nuevas tecnologías. Algunas empresas crearon productos adaptados a las necesidades cambiantes de los consumidores, como bienes de consumo básicos en presentaciones más accesibles y económicas (Hernández, 2017).

Rodríguez (2016) destacó que el ingenio de anticiparse fue puesto en marcha a través de la planificación estratégica. Las PyMEs aprendieron a identificar señales tempranas de cambio en el entorno para preparar respuestas adecuadas antes de que la crisis golpeará con toda su fuerza. Esto fue fortalecido mediante el monitoreo continuo del

entorno económico y político, así como a través de la participación en redes empresariales que facilitaron el intercambio de información crítica.

La resiliencia financiera fue otra virtud desarrollada, en gran parte debido a la planificación financiera prudente y la diversificación de sus fuentes de ingresos. Estas empresas aprendieron a gestionar sus finanzas con mayor rigurosidad, manteniendo reservas de emergencia y evitando el endeudamiento excesivo. La dolarización parcial permitió a las empresas protegerse contra la devaluación y la hiperinflación, asegurando así una mayor estabilidad financiera en tiempos de crisis (Salas, 2018).

Gómez (2020) mencionó que la flexibilidad operativa emergió como resultado de la planificación estratégica. Las PyMEs aprendieron a operar de manera más ágil, ajustando sus procesos y modelos de negocio según las circunstancias cambiantes. Esto incluyó la disposición de cambiar rápidamente de proveedores, modificar líneas de producción y adaptar los canales de distribución para asegurar la continuidad del negocio.

El aprendizaje organizacional fue fortalecido. Las PyMEs aprendieron de sus experiencias pasadas y de las experiencias de otras empresas, ajustando continuamente sus estrategias en función de lo que aprendieron. Este ciclo de aprendizaje continuo mejoró la gestión empresarial y permitió que las PyMEs se adaptaran de manera más efectiva a los desafíos futuros (González, 2017).

## **DISCUSIÓN**

Los resultados de este estudio pusieron de manifiesto la relevancia de la planificación estratégica como una herramienta clave para la resiliencia de las PyMEs en contextos de alta inestabilidad, como es el caso de Venezuela. La diversificación de productos y servicios, el fortalecimiento de relaciones con proveedores y clientes, y la planificación financiera a largo plazo resultaron ser estrategias esenciales para que estas empresas se mantuvieran operativas y, en muchos casos, prosperaran a pesar de las adversidades. Esto implicó que la planificación estratégica no solo ayudó a las

empresas a sobrevivir en tiempos difíciles, sino que también las preparó para aprovechar nuevas oportunidades.

El aspecto de la innovación bajo presión fue destacado en este estudio. La crisis obligó a las empresas a buscar soluciones creativas y a adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado. Esta capacidad de innovación estuvo facilitada por la planificación estratégica, que proporcionó un marco estructurado para la toma de decisiones en momentos de incertidumbre. Los hallazgos coincidieron con teorías que subrayan la importancia de la resiliencia organizacional, que sostiene que las empresas que innovan bajo presión tienden a adaptarse y prosperar en entornos adversos.

La resiliencia financiera desarrollada por las PyMEs fue otro hallazgo significativo. La adopción de la dolarización y la planificación financiera prudente resultaron fundamentales para proteger a las empresas de los efectos devastadores de la hiperinflación y la devaluación. Este hallazgo destacó la importancia de una gestión financiera sólida como parte integral de la planificación estratégica en contextos de crisis. La alineación de las estrategias financieras con las condiciones del entorno económico permitió que las empresas mantuvieran una estabilidad financiera relativa en momentos de volatilidad extrema.

Retener y motivar a los empleados en un entorno tan desafiante fue un testimonio de la efectividad de las políticas de recursos humanos implementadas. Este hallazgo implicó que las estrategias de planificación estratégica deben incluir un enfoque fuerte en la gestión del talento para asegurar la continuidad operativa. Las empresas que lograron gestionar eficazmente su capital humano pudieron mantener la resiliencia frente a las crisis, lo que reafirmó la importancia de integrar estrategias de recursos humanos en el proceso de planificación general.

Adicionalmente, las alianzas estratégicas se revelaron como una táctica eficaz para compartir recursos y conocimientos en el esfuerzo por superar desafíos. Esto subrayó la relevancia de la colaboración interempresarial como parte de la planificación estratégica en entornos de crisis. Las alianzas permitieron que las empresas mejoraran

su capacidad de negociación, accedieran a nuevos mercados y enfrentaran condiciones adversas de una manera más efectiva.

La flexibilidad operativa y el aprendizaje organizacional fueron otros aspectos críticos que este estudio resaltó, ya que las PyMEs demostraron la capacidad de ajustar rápidamente sus operaciones y aprender de sus experiencias, mostrando así una mayor resiliencia. Estos hallazgos sugirieron que la planificación estratégica debe ser un proceso dinámico y continuo, que permita a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno. La capacidad de una organización para aprender y adaptarse fue clave para su supervivencia y éxito en entornos volátiles.

Por otra parte, la comunicación estratégica jugó un papel esencial en este estudio, ya que permitió a las PyMEs mantener la confianza de los *stakeholders*, lo cual fue fundamental para su supervivencia. Esto indicó que la planificación estratégica debería incluir un componente fuerte de comunicación para asegurar que todos los grupos de interés estén alineados con las metas de la empresa y confíen en su liderazgo durante las crisis.

En conjunto, los hallazgos de este estudio corroboraron la idea de que la planificación estratégica fue una herramienta esencial para la resiliencia de las PyMEs en contextos de alta incertidumbre. Las estrategias implementadas no solo contribuyeron a la supervivencia de las empresas estudiadas, sino que también las prepararon para enfrentar futuros desafíos con mayor fortaleza. Este estudio ofreció una base sólida para futuras investigaciones sobre la relación entre la planificación estratégica y la resiliencia organizacional en contextos de crisis.

Finalmente, los resultados de este estudio plantearon importantes implicaciones para los responsables de la formulación de políticas y los líderes empresariales. La promoción de prácticas de planificación estratégica y el apoyo a la formación de capacidades de resiliencia podrían ser cruciales para la supervivencia y el crecimiento de las PyMEs en entornos de crisis. Aunque el estudio se limitó a su enfoque en el contexto venezolano, las lecciones aprendidas tienen el potencial de aplicarse en otros contextos de crisis similares.

## **CONCLUSIONES**

La presente investigación ha demostrado que la planificación estratégica es un pilar fundamental para la resiliencia de las PyMEs en Venezuela, especialmente en un contexto marcado por la inestabilidad política y económica. Las PyMEs que han logrado mantenerse operativas durante los períodos de crisis lo han hecho mediante la adopción de estrategias cuidadosamente diseñadas que les han permitido no solo resistir las adversidades, sino también identificar oportunidades en medio de la incertidumbre. Estas estrategias incluyen la diversificación de productos, la digitalización de operaciones y la creación de alianzas estratégicas, todas ellas orientadas a asegurar la continuidad del negocio en un entorno altamente desafiante.

Uno de los hallazgos más significativos de este estudio es la facultad de las PyMEs para innovar y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno (Sutcliffe & Vogus, 2003). La crisis ha actuado como un catalizador de la creatividad empresarial, impulsando a las empresas a desarrollar soluciones innovadoras que les permitan sobrevivir y prosperar. Este proceso de innovación, guiado por una planificación estratégica sólida, ha sido esencial para que las empresas puedan mantener su competitividad y relevancia en el mercado, a pesar de las dificultades.

La resiliencia financiera, desarrollada a través de una cuidadosa planificación financiera y la adopción de prácticas como la dolarización parcial, ha sido otro factor crítico para la supervivencia de las PyMEs (Martínez, 2020). En un entorno de hiperinflación y escasez de crédito, la rapidez de proteger el valor de los ingresos y planificar a largo plazo permite a las empresas mantener la estabilidad necesaria para operar de manera efectiva. Este enfoque financiero es clave para amortiguar los efectos de la crisis y preparar a las empresas para futuras contingencias.

La gestión del talento humano ha emergido como un aspecto vital para la resiliencia organizacional. Las PyMEs que han logrado retener y motivar a su personal en medio de la crisis lo han hecho mediante la implementación de políticas de recursos humanos flexibles y orientadas al bienestar de los empleados. Este enfoque ha sido determinante para mantener la moral del equipo y asegurar la continuidad operativa, destacando la

importancia de un liderazgo sensible y comprometido con las necesidades de su personal.

Las conclusiones de este estudio también subrayan la importancia de la comunicación estratégica y la construcción de alianzas como herramientas esenciales para la resiliencia para mantener la confianza de los stakeholders y de colaborar con otras empresas ha facilitado a las PyMEs superar barreras que de otro modo habrían sido insuperables. Esta colaboración ha sido clave para compartir recursos, conocimiento y apoyo, demostrando que, en tiempos de crisis, la solidaridad empresarial es fundamental.

Definitivamente, este estudio ofrece una visión esperanzadora sobre la pericia de las PyMEs para no solo resistir, sino también crecer y adaptarse en medio de la adversidad. La planificación estratégica ha demostrado ser una herramienta poderosa para construir resiliencia y asegurar el futuro de las empresas en entornos de alta incertidumbre. Las lecciones aprendidas de este estudio son aplicables no solo en el contexto venezolano, sino también en cualquier otro entorno donde las empresas enfrenten desafíos similares, proporcionando un marco sólido para la resiliencia organizacional en tiempos de crisis.

## **REFERENCIAS**

- Ansoff, H. I., *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, Estados Unidos, 1975.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Gómez, L. (2020). *La planificación estratégica en entornos inciertos: Un enfoque para PyMEs latinoamericanas*. Editorial Innovación Empresarial.
- González, F. (2017). Resiliencia organizacional: Estrategias de adaptación en entornos volátiles. *Revista Venezolana de Gestión*, 23(1), 77-95.
- Hernández, R. (2017). *Innovación y planeación estratégica en entornos de crisis*. Editorial Académica Española.
- Martínez, J. (2020). *Gestión estratégica y resiliencia en PYMEs: El caso de Venezuela*. Universidad Central de Venezuela.

- Martínez, S. (2018). Impacto de la crisis económica en la productividad de las PyMEs venezolanas. *Revista de Economía y Negocios*, 12(3), 120-135.
- Pérez, J. A. (2019). La resiliencia empresarial y la formulación de políticas en economías emergentes. *Revista de Políticas Públicas*, 27(2), 98-115.
- Rodríguez, A. (2016). Estrategias de supervivencia para PYMEs en contextos de alta inestabilidad. *Revista Latinoamericana de Administración*, 49(2), 123-142.
- Salas, M. (2018). Planificación financiera en tiempos de crisis: Un enfoque práctico. *Revista de Economía y Finanzas*, 12(3), 45-67.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizational resilience: A review and synthesis. In *Emerging perspectives on organization science* (pp. 1-30). Sage Publications.
- Torres, L. (2020). Estrategias de supervivencia y adaptación en PyMEs durante la crisis económica venezolana. *Revista Venezolana de Administración*, 15(3), 45-60.

## MIGRACIONES INTERNACIONALES Y CRECIMIENTO ECONÓMICO: UN ANÁLISIS DEL IMPACTO EN EL PIB DE LOS PAÍSES RECEPTORES

INTERNATIONAL MIGRATION AND ECONOMIC GROWTH: AN ANALYSIS OF THE  
IMPACT ON THE GDP OF HOST COUNTRIES

María Leonor Méndez Pieters<sup>1</sup> y Elio Amílcar Farfán Torrelles<sup>2</sup>

### RESUMEN

Los movimientos de seres humanos por motivos de crisis económicas, políticas o religiosas siempre han llevado consigo factores negativos y positivos. Han impulsado muchas veces importantes momentos de la evolución del hombre y, además, han salvado vidas, aunque muchas también han sucumbido en el intento. El presente artículo se ha desarrollado con el ánimo de arrojar un poco de luz sobre este impactante fenómeno, el cual ha trascendido las esferas regionales, para convertirse en un problema, en una crisis, internacional, en donde se encuentran involucrados muchos factores, desde los propios venezolanos que se han arrojado a tan riesgosa y, quizás, esperanzadora odisea, en vista de la debacle que queda atrás, además de los gobiernos de varios países, instituciones internacionales de diferentes naturalezas, hasta académicos y pensadores, quienes estudian tan grueso problema. El eje principal de análisis fue evaluar el impacto de la migración venezolana en el PIB de los países de acogida, lo cual derivó en otros aspectos tales como el gasto público asociado, la composición educativa del conglomerado migrante, el perfil del venezolano que busca otros derroteros, el gasto público en los países receptores, así como la violencia, asociada al problema en cuestión. La metodología usada para recopilar y analizar la información pertinente está basada en fuentes documentales secundarias, las cuales fueron clasificadas y ordenadas de tal forma que permitieren el logro del objetivo del texto. Una vez concluido este proceso se procedió a la revisión y comparación de la información con el objeto de extraer las conclusiones y recomendaciones correspondientes, las cuales se muestran al final del estudio.

**Palabras clave:** Migración, Migración venezolana, Economía, Producto Interno Bruto, Impacto económico.

### ABSTRACT

Human movements due to economic, political or religious crises have always brought with them negative and positive factors. They have often driven important moments in the evolution of man and, in addition, have saved lives, although many have also succumbed in the attempt. This article has been developed with the aim of shedding some light on this shocking phenomenon, which has transcended regional spheres to become a problem, an international crisis, in which many factors are involved, from the Venezuelans themselves who have thrown themselves into such a risky and, perhaps, hopeful odyssey, in view of the debacle that remains behind, in addition to the governments of several countries, international institutions of different natures, to academics and thinkers, who study such a thick problem. The main axis of analysis was to evaluate the impact of Venezuelan migration on the GDP of the host countries, which led to other aspects such as the associated public spending, the educational composition of the migrant conglomerate, the profile of the Venezuelan who seeks other paths, public spending in the receiving countries, as well as violence, associated with the problem in question. The methodology used to collect and analyze the relevant information is based on secondary documentary sources, which were classified and ordered in such a way that they allowed the achievement of the objective of the text. Once this process was concluded, the information was reviewed and compared in order to draw the corresponding conclusions and recommendations, which are shown at the end of the study.

**Keywords:** Migration, Venezuelan migration, Economy, Gross Domestic Product, Economic impact.

**JEL:** F220

**Fecha de recepción:** 15 de agosto de 2024 **Fecha de aceptación:** 9 de diciembre de 2024

---

<sup>1</sup> Economista, profesora de macroeconomía en FaCES, Universidad de Carabobo. Apartado Postal 2005. Correo Electrónico: [mendezmarileo@gmail.com](mailto:mendezmarileo@gmail.com). ORCID ID: [0009-0008-0120-4538](https://orcid.org/0009-0008-0120-4538)

<sup>2</sup> Cursante del doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, FaCES, Universidad de Carabobo. Apartado Postal 2001. Correo Electrónico: [eliofarfan@gmail.com](mailto:eliofarfan@gmail.com). ORCID ID: [0000-0002-8110-3065](https://orcid.org/0000-0002-8110-3065)

Méndez, M. y Farfán, E. (2025). **Migraciones internacionales y crecimiento económico: un análisis del impacto en el PIB de los países receptores.** *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*. 2025, 9(17), 55-76. 55

## **INTRODUCCIÓN**

Al revisar los estudios e investigaciones que se han realizado acerca de la evolución de la raza humana, se encuentra, de manera recurrente, el hecho de que todo ese desarrollo se ha materializado sobre la base de las migraciones humanas. Desde la aparición del australopiteco hasta nuestros días, la migración ha sido parte de la dinámica del hombre, del antiguo y del moderno. Estos movimientos poblacionales han sido impulsados por la búsqueda de recursos que permitan la satisfacción de las necesidades vitales de estos grupos humanos, hasta mejores condiciones de vida y confort. Guerras, pandemias, desastres naturales y crisis económicas se cuentan entre las causas más frecuentes para la activación de desplazamientos humanos masivos.

En la actualidad existen tres grandes flujos de personas movilizándose desde unas regiones y países inciertos y en crisis hacia otros más estables y prósperos. África, Ucrania y Venezuela representan lugares desde donde las personas se están desplazando en la actualidad, por lo adverso de sus realidades, hacia otros países de América, tanto del sur como del norte, y muchas naciones de Europa. Estos movimientos migratorios ejercen impactos de diferentes naturalezas en los países receptores, los cuales pueden ser de tipos económicos, de salud, demográficos, de violencia, educativos o culturales.

Además, involucra variables tales como un estatus migratorio irregular, el nivel educativo y la experticia laboral de la población migrante, la edad promedio de los desplazados, capacidad de adaptación a la cultura de acogida o a la intención de arraigo, de mediano o largo plazo, en el país de destino. Este contexto crea una situación compleja como objeto de estudio, lo que amerita su delimitación, tanto temporal como geográfica.

En el caso de Venezuela, los destinos se han focalizado principalmente en Colombia, por su condición de país limítrofe, Perú, Chile, España y Estados Unidos. Es por ello que el ánimo del presente artículo es explorar la situación actual de la migración venezolana, en el ámbito del impacto en el Producto Interno Bruto en el país receptor, sin embargo, y en aras de tener una mayor idea del tema, el texto derivó en reseñas

del gasto fiscal aplicados al fenómeno de la migración venezolana, algunas políticas que han instrumentado los gobiernos involucrados y la violencia asociada a estos eventos.

Por otro lado, se trata de una investigación documental, alimentada con fuentes secundarias, que permitieron evaluar y comparar este impacto, en los países Colombia, Perú, Chile, y Estados Unidos. Finalmente se muestran los resultados, reflexiones y conclusiones pertinentes.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La metodología usada para recopilar y analizar la información pertinente está basada en fuentes documentales secundarias, las cuales fueron clasificadas y ordenadas de tal forma que permitieren el logro del objetivo del texto. Una vez concluido este proceso se procedió a la revisión y comparación de la información con el objeto de extraer las conclusiones y recomendaciones correspondientes, las cuales se muestran al final del estudio.

## **RESULTADOS**

### **CONSIDERACIONES PREVIAS**

El presente estudio se analiza dentro de un entorno macroeconómico, lo cual, en palabras de Mochón, Francisco. (2000:3) se define como el conjunto de agregados económicos, tales como empleo total, tasa de desempleo, producto nacional, el producto interno bruto y la tasa de inflación, entre otras variables. Para tal fin, seguidamente se enunciarán algunos términos básicos.

### **Migrante**

De acuerdo a *International Organization for Migration* (2019:132) se refiere a “toda persona que se traslada fuera de su lugar de residencia habitual, ya sea dentro de un país o a través de una frontera internacional, de manera temporal o permanente, y por diversas razones”. Traducción propia. Estas movilizaciones de personas pueden tener

motivos voluntarios o causas externas que los obligan a tomar la decisión de desplazarse. Pueden ser de carácter masivo o individual.

## **Refugiado**

De acuerdo a Naciones Unidas. (1954) refugiado es aquella persona:

Que, como resultado de acontecimientos ocurridos antes del 1.0 de enero de 1951 y debido a fundados temores de ser perseguida por motivos de raza, religión, nacionalidad, pertenencia a determinado grupo social u opiniones políticas, se encuentre fuera del país de su nacionalidad y no pueda o, a causa de dichos temores, no quiera acogerse a la protección de tal país; o que, careciendo de nacionalidad y hallándose, a consecuencia de tales acontecimientos, fuera del país donde antes tuviera su residencia habitual, no pueda o, a causa de dichos temores, no quiera regresar a él. (p.2).

Este artículo se refiere a aquellas personas que cambian de domicilio, por lo general fuera de sus fronteras naturales, ya sea por crisis económicas, políticas o religiosas. Por lo general, muchos grupos de personas movilizadas pueden considerarse tanto migrantes como refugiados.

## **Migración venezolana**

Desde el inicio del presente siglo Venezuela ha experimentado una crisis de múltiples variables, sobre todo social, política y económica, lo que ha provocado el éxodo masivo de gran parte de la población. Sin embargo, es a partir de 2015 cuando este fenómeno se acentúa y crece rápidamente hasta convertirse en un problema internacional. La población migrante venezolana se refiere al conjunto de sus habitantes que han decidido abandonar su país de nacimiento para establecerse, de manera temporal o permanente, en otro lugar.

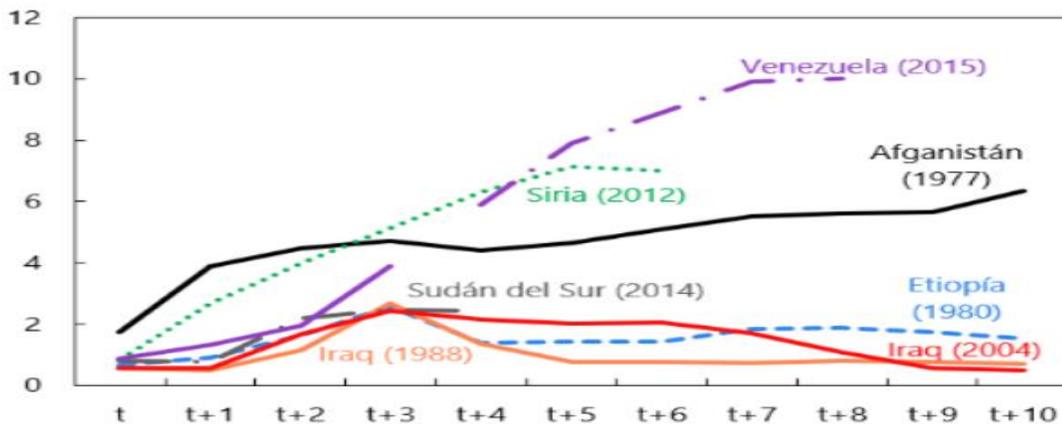
De acuerdo a *Refugees and migrants from Venezuela*. (R4V). (June 03, 2024), para junio de 2024, unos 7.774.494 venezolanos habían salido del país en calidad de refugiados o con solicitud de asilo, destacando el hecho de que, en el caso venezolano, el régimen legal de estos grupos de desplazados es irregular, lo que los coloca en una situación de extrema indefensión. La migración de Venezuela es el desplazamiento de

personas vulnerables más numeroso y más rápido en la historia reciente de América Latina y el Caribe, según se señala en Banco Mundial. (2024).

La Gráfica 1 muestra la distribución de la migración mundial en diferentes épocas y la posición del fenómeno venezolano en ese contexto.

Gráfica 1. Distribución de la Migración Mundial

**En búsqueda de refugio**  
La crisis humanitaria venezolana está causando una migración masiva que en 2023 podría alcanzar 10 millones de personas.  
(millones de personas)



Fuentes: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y cálculos del personal técnico del FMI.  
Nota: Únicamente se incluyen países que tienen 2 millones de refugiados como mínimo. t se define como el primer año en que el número de refugiados supera 500.000.

## Derechos de los migrantes

El desplazamiento forzoso de ingentes cantidades de seres humanos, en contra de su voluntad, desde sus sitios de origen hacia otros lugares más seguros, siempre ha implicado riesgos de discriminación, violencia, deterioro de las condiciones básicas de vida e inseguridad de los grupos humanos más débiles como niños y ancianos. Una forma de minimizar estos peligros consistió en la adopción de la Convención sobre el estatuto de los refugiados, de acuerdo a Naciones Unidas. (1954).

En dicho acuerdo se señalan, entre otras resoluciones, la obligación que tienen los países receptores, que hayan firmado el acuerdo, de proporcionarles a los refugiados posibilidades de obtener un empleo bien remunerado que les permita subsistir. Sin embargo, todo dependerá de las condiciones reales del país de acogida. Cuando el número de refugiados sobrepasa la capacidad de los servicios de salud, educación, vivienda y empleo del lugar de destino, los recursos que son asignados a la población autóctona deben ser compartidos y no siempre alcanzan para todos.

Es posible, de igual forma, que los recién llegados aporten conocimientos, experiencias y destrezas que mejoren la economía de los lugares de acogida. Por lo tanto, los procesos migratorios, desde el punto de vista económico y políticas públicas, generan dos tipos de impacto, en tres tiempos diferentes. El primer impacto sería con respecto al consumo de bienes y servicios que demandará la población recién llegada, mientras que, por otro lado, el desempeño de esta población permitirá la creación de riqueza, de tal forma que podría potenciar la prosperidad del país receptor.

En el caso de la diáspora venezolana concurren ambas situaciones. Por un lado, cada país receptor se enfrenta al problema inmediato de suplir a los visitantes de los insumos mínimos para satisfacer sus necesidades básicas y puedan sobrevivir, mientras que, por otro lado, y más a mediano y largo plazo, recoger los frutos del esfuerzo de esta masa de personas como entes económicamente activos, lo cual incrementará el PIB local.

Lo anterior sugiere que, para el propósito del presente artículo, el efecto económico que la población migrante venezolana debería ser la sumatoria del gasto generado para la manutención de este grupo humano, como materialización de las políticas públicas del gobierno que los hospeda, y el superávit económico, la producción de riqueza, que generan estas personas venezolanas migrantes.

La inserción de estas comunidades itinerantes en los centros locales, con una vida cotidiana, rutinaria y estable, consume un tiempo considerable que podría ser de más de cinco años. Su composición es heterogénea en donde confluyen cantidades

diferentes de niños, mujeres y hombres. Con diferentes niveles educativos, disímiles experiencias laborales y extracción social.

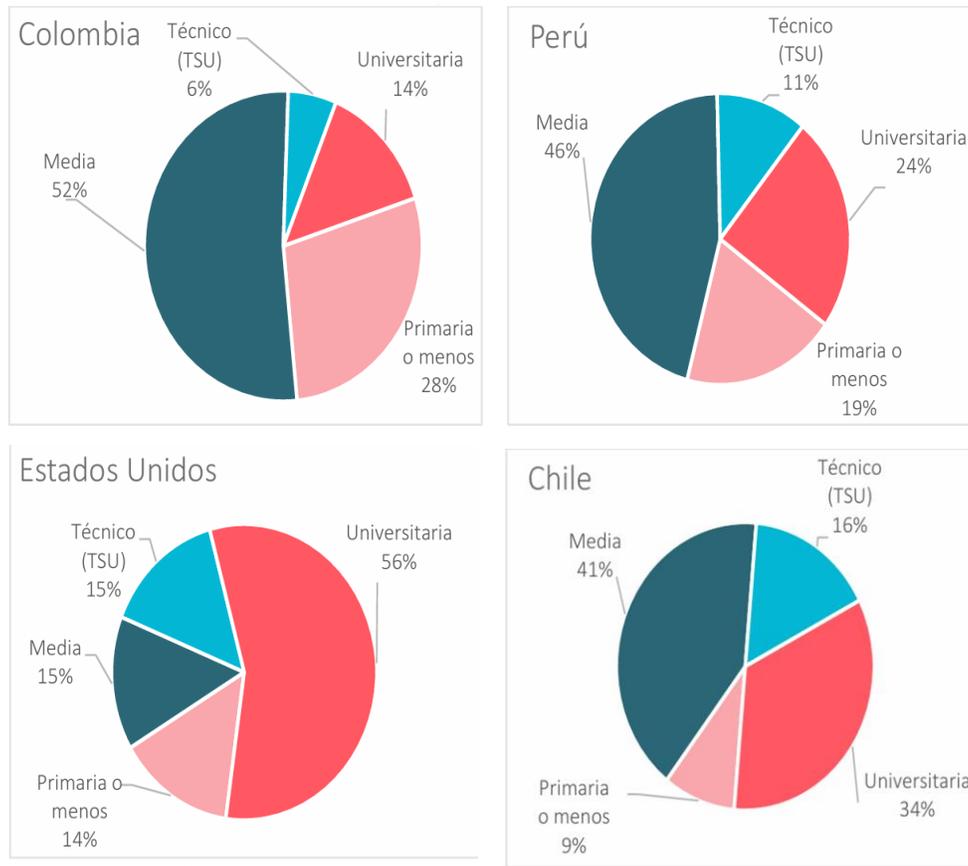
Por otro lado, no están disponibles de forma inmediata puestos de trabajo cónsonos con las experticias y grados educativos que requieren las personas migrantes, lo que los obliga a realizar labores poco remuneradas y que no exigen mayores conocimientos. El tiempo, las relaciones personales que se desarrollen en el entorno, irán ajustándose paulatinamente, para cada caso en particular.

En términos generales, para todo migrante, la prioridad reside en reconstruir, en la sociedad/ciudad de acogida, el capital relacional (*networking*), que le permita sobrevivir e insertarse a la dinámica socioeconómica del país receptor, ya que con estos nuevos vínculos se garantizaría el acceso a un mejor nivel de vida.

### **El perfil educativo como promotor de prosperidad económica**

Con referencia al perfil educativo, se puede leer e ACNUR-UCAB (2023), que “el perfil educativo de la migración venezolana muestra evidentes variaciones según el país de acogida”. Es así como en Colombia 28%, para la educación primaria, 52% para la media, 6% para los de nivel técnico y 14% para la educación universitaria. Para los casos de Chile serían 34%, para la educación primaria, 9% para la media, 41% para los de nivel técnico y 16% para la educación universitaria. Perú 19%, para la educación primaria, 46% para la media, 11% para los de nivel técnico y 24% para la educación universitaria. Estados Unidos 14%, para la educación primaria, 15% para la media, 15% para los de nivel técnico y 56% para la educación universitaria. La Gráfica 2 muestra estas distribuciones.

**Gráfica 2. Distribución de la migración venezolana por nivel educativo**



Fuente: UCAB-ENCOVI 2023.

### **El Producto interno bruto (PIB)**

El Producto Interno Bruto (PIB) se refiere a la cantidad de bienes y servicios producidos en un país durante un año, tal como se señala en Samuelson y Nordhaus (2010:696), mientras que Case, Karl, Fair, Ray (1997:61) dice que el PIB es el valor total de todos los bienes producidos en una economía nacional, en un período determinado. Asumiendo que el impacto económico producido por la migración venezolana en los países objeto de este análisis es positiva, entonces se determinará el porcentaje correspondiente para cada país.

Seguidamente la Tabla 1 muestra la relación entre el PIB de cada país con la masa de venezolanos migrantes correspondientes para cada año de análisis vs. el nivel educativo de la población migrante venezolana.

Tabla 1. Migrantes venezolanos por países 2018-2023 vs nivel educativo del migrante venezolano

CHILE		Distribución de población venezolana migrante por niveles de estudio				
Periodo	VENEZOLANOS MIGRANTES	Primaria	Nivel medio	Técnico	Universitaria	Total
		9%	41%	18%	34%	
2018	113.757	10.238	46.840	18.201	38.577	113.757
2019	283.233	25.941	113.178	48.117	97.999	283.233
2020	453.494	40.994	183.753	72.879	155.868	453.494
2021	457.524	41.139	187.303	75.172	153.910	457.524
2022	443.133	40.532	183.757	71.702	150.142	443.133
2023	444.423	39.993	182.213	71.103	151.114	444.423
Fuente: R4V. Elaboración propia		Fuente: R4V. Elaboración propia				

PERÚ		Distribución de población venezolana migrante por niveles de estudio				
Periodo	VENEZOLANOS MIGRANTES	Primaria	Nivel medio	Técnico	Universitaria	Total
		19%	48%	11%	24%	
2018	393.310	75.879	183.223	43.314	95.994	393.310
2019	333.430	163.338	39.307	94.100	205.305	333.430
2020	329.703	137.643	33.188	91.283	199.150	329.703
2021	1.049.970	199.494	482.983	113.497	255.996	1.049.970
2022	1.490.873	233.223	633.710	183.974	557.966	1.490.873
2023	1.339.340	292.370	703.323	189.332	355.315	1.339.340
Fuente: R4V. Elaboración propia		Fuente: R4V. Elaboración propia				

ESTADOS UNIDOS		Distribución de población venezolana migrante por niveles de estudio				
Periodo	VENEZOLANOS MIGRANTES	Primaria	Nivel medio	Técnico	Universitaria	Total
		14%	13%	13%	58%	
2018	310.999	43.540	40.630	40.630	174.139	310.999
2019	321.309	45.023	43.241	43.241	189.804	321.309
2020						
2021	343.300	76.323	31.730	31.730	305.517	343.300
2022	483.000	63.100	69.730	69.730	280.400	483.000
2023	343.300	76.323	31.730	31.730	305.517	343.300
Fuente: R4V. Elaboración propia		Fuente: R4V. Elaboración propia				

COLOMBIA		Distribución de población venezolana migrante por niveles de estudio				
Periodo	VENEZOLANOS MIGRANTES	Primaria	Nivel medio	Técnico	Universitaria	Total
		23%	52%	8%	14%	
2018	933.473	211.172	503.803	53.103	135.395	933.473
2019	1.403.033	394.233	732.139	34.433	197.133	1.403.033
2020	1.734.333	494.187	917.739	103.393	244.034	1.734.333
2021	1.742.927	433.020	903.322	104.373	244.030	1.742.927
2022	1.477.333	393.723	1.233.343	143.333	345.333	1.477.333
2023	1.333.341	399.923	1.433.337	171.410	399.933	1.333.341
Fuente: R4V. Elaboración propia		Fuente: R4V. Elaboración propia				

Fuente: Plataforma de Coordinación Intergubernamental para Refugiados y Migrantes de Venezuela (R4V)

## DISCUSIÓN

Una proyección de los efectos beneficiosos sobre el PIB, que pueden obtenerse en los próximos años provenientes del desempeño de la población migrante, ya establecida en cada país de acogida, tomada de Bermúdez, Ángel. (29 diciembre 2022), citando una fuente del Fondo Monetario Internacional (FMI), se puede verificar en la siguiente Gráfica 3.

Gráfica 3. Migración venezolana. Efectos sobre el PIB año 2030

<b>Aumento del PIB para 2030 por el impacto de la migración venezolana</b>	
Perú	4,40 %
Colombia	3,70 %
Ecuador	3,50 %
Chile	2,60 %
Panamá	1,90 %
Rep. Dominicana	1,10 %
Costa Rica	0,60 %
Uruguay	0,60 %

Source: Estudio del FMI "Regional Spillovers from the Venezuelan Crisis" 

No obstante, el impacto positivo que puede haberse obtenido con la migración venezolana, la calidad de los empleos que ejercen los venezolanos es muy baja. En tal sentido Hernández, Geraldine. (9 de agosto del 2024 5:15 PM) revela que: "...De acuerdo con un estudio de la Cámara Empresarial Venezolana Peruana, aproximadamente solo 4 de cada 100 migrantes venezolanos tiene su propio negocio: una cifra muy baja, pues un porcentaje mayoritario trabaja aún en el sector informal..."

Además, continua Hernández, Geraldine. (9 de agosto del 2024 5:15 PM) diciendo que:

Pese a que el 40 % de la población venezolana migrante tiene estudios universitarios, alrededor del 80 % trabaja en el sector de comercio y servicios, según el IPE. Esto responde a que el empleo informal tiene pocas barreras y es más sencillo para un venezolano o venezolana insertarse allí. Es usual que sean vendedores ambulantes, taxistas o delivery por aplicativo.

De lo anterior se extrae la noción de que muchas veces, con referencia a la migración de los compatriotas venezolanos, un elevado nivel educativo no es garantía de un trabajo de calidad, ni en lo referente a la remuneración ni en las condiciones laborales.

Con respecto a este planteamiento es útil lo dicho en el estudio de Gissi y Andrade (2022), señalan que, al comparar al colectivo venezolano con otras nacionalidades, como peruanos y chinos, se encuentran que, en el caso venezolano, tienen menos recursos monetarios y de capital relacionar, por lo que le es más difícil optar por un trabajo formal mejor remunerado o crear una empresa, mientras que las otras nacionalidades logran concretar emprendimientos legales y estables en pocos meses, debido a una mayor fortaleza financiera y mejores conexiones con oportunidades de éxito. Estas limitaciones de interrelaciones dentro del contexto de la sociedad de acogida es lo que determina la capacidad de adaptarse para lograr beneficios y prosperidad en tiempos más cortos.

En el caso de los Estados Unidos la barrera del idioma se agrega como una dificultad adicional al inmigrante venezolano para insertarse en el conglomerado norteamericano. En atención a las investigaciones de Mosliman, Bustamante y Shah (August 16, 2023) muestran que el 72% de los hispanos estadounidenses de 5 años o más años habla solo inglés en casa o habla inglés al menos “muy bien”, en comparación con el 56% de los venezolanos. Por otro lado, el 67% de los adultos hispanos dominan el inglés, mientras que solo el 51% de los adultos venezolanos lo hace, lo que demuestra una desventaja importante al momento de insertarse en la sociedad angloparlante.

Tal como se señaló en párrafos anteriores, los efectos socioeconómicos que la población migrante ejerce sobre las economías locales se maduran en dos tiempos diferentes. El primero es el impacto por demanda inmediata de recursos primarios, salud, comida, vivienda, seguridad y empleo, mientras que a mediano y largo plazo se perciben beneficios por mejoras en la calidad de los empleos y los salarios, estabilidad, dada por la obtención de vivienda propia, escolaridad regular de los hijos de los inmigrantes, acceso apropiado y oportuno a la salud y otros servicios vitales.

De acuerdo a lo destacado en Hernández, Geraldine. (9 de agosto del 2024 5:15 PM), cuando expone que:

Cuando miramos el efecto en el largo plazo, luego de 5 o 6 años desde las migraciones grandes, vemos más bien un efecto positivo en el empleo formal. Lamentablemente, los venezolanos todavía están muy concentrados en el empleo informal, pero en el empleo total y en el ingreso en los peruanos hay un mayor incremento en las provincias donde hay más migrantes venezolanos ¿por qué? Más venezolanos consumen más, más restaurantes, compran cosas, los peruanos abren más negocios y eso genera más empleo y más ingresos.

De acuerdo el último informe del Banco Central de Reserva (BCR), los venezolanos en el Perú aportan 0.3 % al crecimiento económico.

Sin embargo, en cuanto al caso de Colombia, dichas muestras de prosperidad se han hecho más tempranamente, según lo dicho en El Tiempo. (25.04.2024 11:48) señalando que:

El estudio indicó que la contribución venezolana al fisco colombiano representó casi un 2% del total de ingresos fiscales totales en ese país, y se prevé que, en 2023, con el aumento en la regularización de migrantes y refugiados de Venezuela en Colombia, estos ingresos podrían ascender a 804,3 millones de dólares.

Entonces, los costos por consumos de recursos y servicios básicos al momento de la entrada de los migrantes y la prosperidad que esta masa poblacional extranjera pueda aportar a las economías locales son dos caras de una misma moneda, que se materializan en diferentes tiempos.

Esto se debe a que, desde el momento de la llegada de los migrantes venezolanos, hasta la absorción de este grupo humano por parte de la sociedad de acogida, se activa un proceso de decantación, de aceptación, tanto de los migrantes de la sociedad local, como de esta a los ciudadanos venezolanos, que puede durar años o décadas; dos culturas que se rechazan y se asimilan simultáneamente y que al final se funden, aunque van dejando vestigios de costumbres de alimentación, vestimenta, ideologías o

religiones, giros idiomáticos, débilmente atesorados, desdibujándose con el tiempo y que muchas veces no traspasan la barrera de la generación siguiente.

De los miles llegados originalmente, unos permanecerán y otros seguirán otros derroteros; ya sea porque no soportan la hostilidad y la xenofobia natural inicial de los pueblos que los albergan o porque parten buscando mejores posibilidades para ellos y sus familias. Es así, como el éxodo venezolano ha pasado de, primeramente, trasladarse a Colombia y de allí a Ecuador, para luego seguir a Perú y más tarde pasar a Chile. Pero no como última parada de estabilización y arraigo, sino que, por el contrario, muchos parten a otros destinos, supuestamente más prósperos como Estados Unidos y España.

En ese proceso la migración venezolana paso, en los primeros lustros del siglo XXI, de viajar en avión, con visa de turista, residente y pasaporte legal, a iniciar lo que podría llamarse la segunda “Campana Admirable” o “El Paso de los Andes”, recorriendo a pie la Carretera Panamericana que conecta a Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Chile, sin papeles legales, con niños en los brazos, desafiando las adversidades climáticas más severas, expuestos a enfermedades, violencia y una inmensa cantidad de peligros.

No obstante, con tan grande esfuerzo, ese mismo grupo humano dirigió sus pasos a Estados Unidos, desafiando los peligros y dificultades que representa la Selva del Tapón del Darién, ubicada en la frontera de Colombia y Panamá, para continuar por una de las rutas más inhóspitas del continente, la que va desde Centro América y México a las puertas de los Estados Unidos.

### **Efectos negativos sobre el gasto público local**

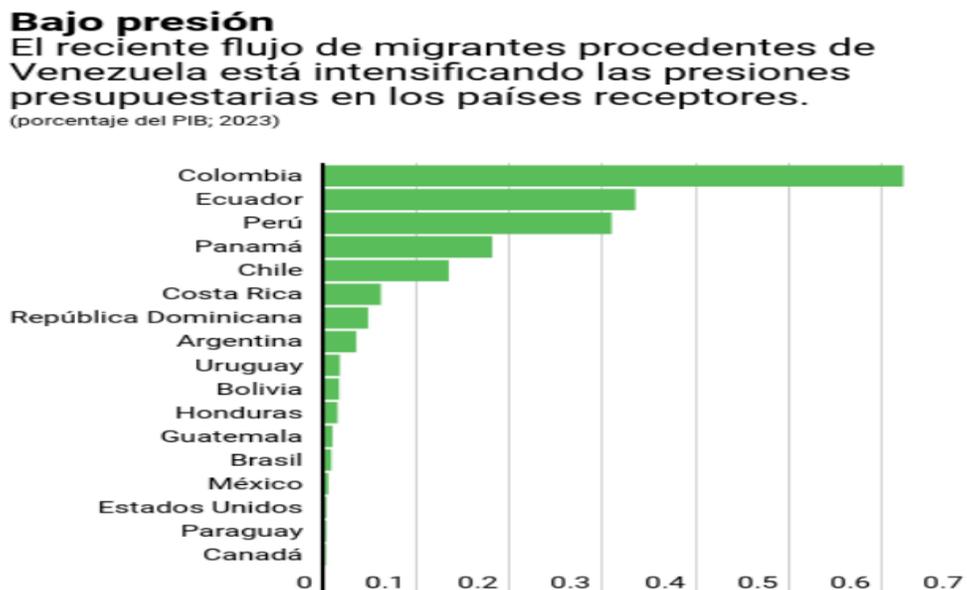
La llegada de migrantes venezolanos a diferentes países de América ha ocasionado un desbalance en los presupuestos de alcaldías, gobiernos regionales y entes gubernamentales nacionales que desequilibra las finanzas públicas. Al abordar esta perspectiva del problema migratorio venezolano, es importante tener en cuenta que estos movimientos humanos, y en especial el venezolano, presentan dos diferentes

situaciones, ya que existen grupos que pretenden arraigarse en las comunidades en las que se encuentran, mientras que otros solo van de paso.

Es por ello que las autoridades de los países destinos deben hacer frente a necesidades inmediatas de alimento, salud, violencia de género, tráfico de seres humanos, provisión de agua potable y materiales de higiene en general, para todos los recién llegados, afectando el presupuesto corriente para la atención de sus connacionales, mientras que, por otro lado, deben determinar cuál es la población itinerante y cuál es la población que pretende arraigarse en ese lugar de destino, lo que demandaría ofertas de vivienda, empleo y educación. Este planteamiento se ve corroborado con lo señalado en Bermúdez (29 julio 2019), al citar a Alberto Ramos, jefe del equipo de investigación para América Latina de Goldman Sachs cuando dice que "Tienes que cuidar y alimentar a esta población desplazada, lo que genera presiones sobre los servicios sociales desde el momento en el que llegan hasta que se encuentren plenamente integrados en esas sociedades".

La Gráfica 4 muestra el potencial de gasto público que debe ser utilizado para atender, aunque sea de manera superficial, a la población de venezolanos migrantes.

Gráfica 4. Gasto público aplicado a la migración venezolana



Fuente: Cálculos del personal técnico del FMI.

Estas estadísticas se refuerzan con el comentario de Bermúdez, Ángel. (29 diciembre 2022), referente a que “Cálculos de las autoridades de Colombia, indicaban que en 2019 destinaron unos US\$ 600 por cada migrante. Eso se traduce en que gastaron en asistir a los recién llegados unos US\$ 1.300 millones, equivalentes al 0,5% del PIB colombiano”. Además, continúa diciendo que “el gasto destinado a los migrantes venezolanos oscila entre 0,1% y 0,5% del PIB, estimándose que entre 2020 y 2025 sea de 0,4% en el caso de Colombia; en 0,25% para Ecuador y Perú; y 0,1%, para Chile”.

Seguidamente se presenta la Tabla 2 que muestra el PIB de Chile, Perú y Colombia, en contraste con el financiamiento del gasto público aplicado a los grupos migrantes venezolanos por año fiscal.

Tabla 2. Gasto fiscal en países receptores como % del PIB 2017-2023.

CHILE	PIB	Gasto % sobre PIB	Miles de USD
Período	Monto en miles de \$		
2017	250,05	0,10%	0,25005
2018	260,03	0,10%	0,26003
2019	261,68	0,10%	0,26168
2020	245,6	0,10%	0,2456
2021	273,44	0,10%	0,27344
2022	279,07	0,10%	0,27907
2023	279,68	0,10%	0,27968

Fuente: BBC News Mundo CR 2024. Elaboración propia

PERÚ	PIB	Gasto % sobre PIB	Miles de USD
Período			
2017	202,28	0,02%	0,0343876
2018	210,31	0,03%	0,0546806
2019	215,02	0,02%	0,0365534
2020	191,51	0,03%	0,0497926
2021	217,09	0,03%	0,065127
2022	223	0,03%	0,07359
2023	221,78	0,04%	0,077623

Fuente: Banco Mundial. Elaboración propia

COLOMBIA		Gasto %	Miles de \$
Período			
2017	303,69	0,12%	0,364428
2018	311,48	0,12%	0,373776
2019	321,41	0,12%	0,385692
2020	298,31	0,40%	1,19324
2021	330,51	0,40%	1,32204
2022	354,62	0,40%	1,41848
2023	356,79	0,40%	1,42716

Fuente: Banco de la República Colombia. Elaboración propia

Las cifras están en miles de USD constantes.

## **Algunas medidas tomadas por los gobiernos ante la migración venezolana**

Adicionalmente a los gastos financieros que tienen que afrontar los Estados para solventar las necesidades de los migrantes venezolanos, ya sean itinerantes o en busca de arraigo local, se presentan otros tipos de problemas propios de la dinámica de una masiva migración irregular.

En *Mixed Migration Center* (2024) se muestran como los gobiernos de Estados Unidos y México imponen políticas para la contención o la restricción del paso de los migrantes venezolanos, y en general de las migraciones mixtas, que incluyen, además, a ciudadanos ecuatorianos, haitianos, chinos y algunos provenientes de África y Asia Central, entre otros. Algunas de estas políticas serían:

1. La política de separación familiar adoptada por la administración Trump es un legado activo en Estados Unidos. Bajo esta política, formalmente conocida como “Tolerancia cero” se han separado familias enteras de migrantes.
2. Algunos analistas y organizaciones describen a México como un país que adopta una estrategia de contención, fundamentada en el “sabotaje” de los objetivos de viaje de las personas migrantes, cuyo propósito es mantenerlas en el sur de México, lejos de la frontera con Estados Unidos. En otras palabras, la política de contención y militarización está vigente.
3. Aunque el “permiso de permanencia temporal (*‘parole humanitario’*)” del presidente Biden ha permitido el ingreso, con estatus legal, de muchos venezolanos, en los últimos meses este programa ha incrementado las restricciones para su aprobación.
4. También han disminuido los vuelos aéreos para las deportaciones de inmigrantes venezolanos.
5. Otro problema que ha surgido es el enfrentamiento entre el “gobierno federal” de los Estados Unidos, que promueve una flexibilización de los requisitos de admisión de inmigrantes al territorio nacional, con el gobierno del estado de Texas que aprobó

una ley que castiga a las personas migrantes con estatus irregular con la aplicación de 20 años de cárcel si “invaden” en el territorio del estado de Texas.

Con referencia a las políticas públicas en materia migratoria, en el Perú, Vera (marzo 23, 2023:232) señala que, debido al permanente y masivo arribo de venezolanos, el Estado peruano oscila entre la “hostilidad”, aplicando un control migratorio estricto, expulsiones, rechazos en frontera y controles de identidad, entre otras, y una “hospitalidad selectiva” buscando diferenciar entre migrantes deseables e indeseables.

### **Migración e inseguridad**

En general, todo proceso migratorio compulsivo es algo complejo que involucra muchos factores adversos. La enorme incertidumbre que rodea el tránsito de un lugar de origen en crisis a otro supuestamente tranquilo y de refugio, imprime una carga de violencia que atenta contra el éxito de la decisión de los seres humanos en la búsqueda de una vida mejor. Esta violencia se materializa de muchas formas. La más común es la agresión física y las violaciones contra la propiedad, por lo general escasas, de los migrantes.

En ese sentido, y en el contexto de la migración venezolana de este siglo XXI, sobre todo en las travesías que llevan a los grupos movilizados a los países del sur y el norte de América, se han presentado dos categorías de violencia. Una es la que soportan la mayoría de los migrantes en los países de destino y durante la travesía hacia un mejor porvenir y la segunda es la conformación de bandas de alta peligrosidad que atentan, no solo contra los compatriotas venezolanos, sino también en contra de los ciudadanos de los países de acogida.

El planteamiento del párrafo anterior se refuerza con lo dicho en Benavides (17 October 2020), según lo cual “Durante el 2016 y setiembre del 2019, se presentaron alrededor de 5,767 denuncias contra venezolanos; esta cifra representó el 55 % de denuncias contra extranjeros, la mayoría de ellas por violencia familiar, delitos contra el patrimonio, lesiones y homicidios”.

En esa misma línea de pensamiento, pero desde la frontera colombiana, Rodríguez, Morales y Rincón (2019) plantea que “Los Grupos Armados Organizados (GAO), son actores que practican el terrorismo, el tráfico de estupefacientes, el tráfico de personas y de material nuclear, logrando así implicaciones en la seguridad estatal, que provocan un cambio paradigmático en la seguridad nacional”. Ejemplos de estas bandas que agreden a la población migrante en general son los grupos irregulares colombianos y las organizaciones que operan a lo largo del corredor del Tapón del Darién.

Adicionalmente, Vergara, Rodrigo y Ugarte (Julio, 2023) señala que para 2017 “los estudios nacionales disponibles señalan que los extranjeros participan poco en delitos”, y que, para el periodo 2019-2022, la participación de inmigrantes en delitos indica que la población extranjera sigue encontrándose subrepresentada en el número de condenados por delitos a nivel general. Sin embargo, a partir de 2022, los extranjeros pasan a estar sobrerrepresentados en condenas por homicidio”.

## **CONCLUSIONES**

Venezuela tradicionalmente fue un país receptor de emigrantes, sin embargo, a partir de inicios del siglo XXI pasó a ser un país de migraciones masivas. La migración venezolana se fue gestando en “cuatro etapas” a saber:

1. Salida, ordenada, legal y sin tantos efectos sociales negativos, de empresarios y profesionales en los primeros lustros del siglo XXI.
2. Salida, con mayores dificultades, de profesionales, clase media baja, pero que logran insertarse en los países de acogida.
3. Salida masiva de venezolanos a partir de 2017 en condiciones muy precarias y de marcada pobreza.
4. La “migración” de bandas delictivas para diferentes países.

Por otro lado, el perfil del inmigrante venezolano está conformado por las siguientes cualidades:

1. Una crítica situación económica y financiera.
2. Carencia de conexiones económicas, sociales e institucionales en el país de acogida.
3. Desde el punto de vista educativo el emigrante venezolano tiene un nivel educativo relativamente alto, alrededor de técnico medio, pero esto no le garantiza obtener mejores condiciones de vida.
4. Cuando el país destino habla otro idioma diferente al castellano, esto representa una barrera importante para la inserción.

Con respecto al fenómeno del desplazamiento de venezolano fuera de nuestras fronteras, el proceso de migración venezolana presenta tres “momentos” bien diferenciados, los cuales podrían describirse, en primera instancia, como la travesía desde la salida del territorio nacional hasta la llegada a un lugar de acogida, la cual puede pasar por diferentes países, que representan puntos de tránsito o de paso. Una vez llegado al país/sociedad escogida se inicia el proceso de inserción con el objeto de establecerse de manera permanente.

Desde la perspectiva económica y financiera, la migración venezolana plantea a los países de acogida dos situaciones de políticas públicas, las cuales se evidencian en fases diferentes. En primera instancia el gasto público que significa atender una inmensa población extranjera que demanda bienes y servicios de primera necesidad de manera inmediata, lo que representa un reto para el erario público y los presupuestos de las diferentes instituciones que deben atender tales necesidades. Pero, desde otro ángulo de análisis, el beneficio que significa, una vez establecidas las personas migrantes dentro del país de acogida, la generación de riqueza que estas produzcan, mejorando el PIB de la nación receptora.

Un aspecto que genera mucha preocupación es que el éxodo venezolano muestra signos de violencia, lo cual se expresa a través de xenofobia y hostilidad en los países de acogida, por la disputa de los recursos entre la migración venezolana que llega y la población autóctona del lugar que demanda y considera propios esos mismos recursos.

Además, existe una violencia que se genera internamente entre los grupos migratorios venezolanos en defensa de “territorios” y “parcelas de poder”. Por último, y no menos peligrosa, es la violencia que ejercen grupos armados organizados sobre los migrantes venezolanos a lo largo de la ruta que estos transitan en busca de un mejor destino.

Se realizó la revisión sistemática con el modelo PRISMA, que permite filtrar información muy apegada a criterios actuales, para tener análisis más acertados y de forma sistemática se fortalece la presente investigación.

Se requieren la implementación de políticas públicas para que las pymes se sostengan en el tiempo, y generen empleo en los países de Latinoamérica para una economía sostenible, no podemos quedar rezagados de los nuevos procesos, es preocupación de todos actualizarnos con nuevos conocimientos y de los estados brindar el apoyo y las facilidades para ello.

Las pymes deben actualizarse con las demandas de la Administración 4.0, para ser competitivas, cada vez van existiendo nuevos retos, como la inteligencia artificial, la robotización de procesos industriales, que reducen costos y de eso depende la rentabilidad y sostenimiento de este sector empresarial.

## **RECOMENDACIONES**

Ante la situación crítica que significa el movimiento migratorio venezolano se plantea como recomendación básica el corregir todos los desequilibrios sociales y económicos de Venezuela de forma tal que permitan generar prosperidad, estabilidad, justicia y seguridad, para el bien de todos los venezolanos y, por supuesto, para el retorno de nuestros conciudadanos que andan en tan difícil travesía.

## **REFERENCIAS**

- ACNUR-UCAB. (2023). Cambios en el perfil de la migración reportada desde los hogares venezolanos. Encovi 2017-2023. Caracas, Venezuela.
- Banco Mundial. (2024). Apoyo a la migración venezolana. Perspectiva regional. Extraído de <https://www.bancomundial.org/es/programs/world-bank-support-to-the-venezuelan-migration/overview>

- Benavides P., Olger. (17 october 2020). Efectos de la migración venezolana en la seguridad ciudadana de Lima Metropolitana. Revista de Ciencia e Investigación en Defensa-CAEN ISSN 2709-1422. Vol. 1, N° 4, Julio - 17 Octubre 2020. Extraído de [file:///C:/Users/mende/Downloads/5-32-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mende/Downloads/5-32-PB%20(1).pdf)
- Bermúdez, Ángel. (29 diciembre 2022). Cómo los migrantes venezolanos mejoran la economía de los países que los reciben. BBC News Mundo. Extraído de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-64047420>
- Bermúdez, Ángel. (29 julio 2019) Cómo impacta la crisis migratoria venezolana en la economía de otros países de América Latina. BBC News. Extraído de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49119834>
- Case, Karl, Fair, Ray (1997). Principios de macroeconomía. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, México. ISBN 968-880-875-X.
- Corugedo, Emilio F., Guajardo, Jaime. (21 de noviembre de 2019). La migración masiva trae costos y beneficios económicos a los países vecinos de Venezuela. Educación. Extraído de <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2019/11/21/blog-for-venezuelas-neighbors-mass-migration-brings-economic-costs-and-benefits>
- El Tiempo. (25.04.2024 11:48) Noticia. Venezuela. Así han contribuido los migrantes venezolanos a la economía de Colombia, según la OIM. Extraído de <https://www.eltiempo.com/mundo/venezuela/asi-han-contribuido-migrantes-venezolanos-a-la-economia-de-colombia-segun-la-oim-3337310>
- Facts on Hispanics of Venezuelan origin in the United States, 2021
- Gissi, Nicolás y Andrade, Eduardo. (2022). Migración venezolana reciente en Chile: inserción socioeconómica, comercio y redes intra e interétnicas en Santiago (2018-2021). Si Somos Americanos vol.22 no.2 Santiago dic. 2022. Extraído de [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0719-09482022000200130](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-09482022000200130)
- Hernández, Geraldine. (9 de agosto del 2024 5:15 PM). ¿Cuál es el aporte de los migrantes venezolanos a la economía peruana? [Informe]. RPP.Perú. Actualizado el 10 de Agosto del 2024 10:10 AM. Extraído de <https://rpp.pe/economia/economia/cual-es-el-aporte-de-los-migrantes-venezolanos-a-la-economia-peruana-informe-noticia-1575502?ref=rpp>
- International Monetary Fund. (2019). Perspectivas económicas las américas. Frustradas por la incertidumbre. ISBN: 9781513515311. Edición en español.
- International Organization for Migration. (2019). Glossary on Migration. Ginebra, Suiza. ISSN 1813-2278.
- Mixed Migration Center. (2024). Quarterly Mixed. Migration Update: América Latina y el Caribe. Consejo danés para refugiados. Extraído de

[https://mixedmigration.org/wp-content/uploads/2024/04/QMMU\\_Q1\\_2024\\_LAC\\_ES.pdf](https://mixedmigration.org/wp-content/uploads/2024/04/QMMU_Q1_2024_LAC_ES.pdf)

Mochón, Francisco. (2000). *Economía teoría y política*. McGraw Hill. Madrid, España. ISBN 84-481-2777-3.

Mosliman, Mohamad, Bustamante, Luis N. and Shah, Sono. (August 16, 2023). Facts on Hispanics of Venezuelan origin in the United States, 2021. Extraído de <https://www.pewresearch.org/fact-sheet/us-hispanics-facts-on-venezuelan-origin-latinos/>

Naciones Unidas. (1954). Convención sobre el estatuto de los refugiados. Serie Tratados de Naciones Unidas, N° 2545, Vol. 189, p. 137.

Refugees and migrants from Venezuela. (R4V). (June 03, 2024). Venezuelan Refugees and Migrants in the World. Extraído de <https://www.r4v.info/en/refugeeandmigrants>

Rodríguez C. Jesús A., Morales M., Mario y Rincón V., Daniela. (2019). Afectaciones de la migración venezolana para Colombia. *Revista Perspectivas en inteligencia*. Extraído de <https://revistascedoc.com/index.php/pei/article/view/22/645#:~:text=La%20migraci%C3%B3n%20venezolana%20causa%20afectaciones,emigrar%20a%20territorio%20colombiano%20para>

Samuelson, Paul, A. y Nordhaus, William D. (2010). *Economía. Con aplicaciones a Latinoamérica*. Decimonovena edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, México. ISBN: 978-607-15-0333-6.

Vera, D., Paul, E. (marzo 23, 2023). *Migración Venezolana en el Perú: Percepciones y Realidades*. CEEEP, Lima, Perú. Extraído de <https://ceep.mil.pe/2023/03/23/migracion-venezolana-en-el-peru-percepciones-y-realidades/>

Vergara M., Rodrigo y Ugarte V., Gabriel. (Julio, 2023). *Inmigración y delincuencia: últimas cifras*. Extraído de Link: <https://www.cepchile.cl/investigacion/inmigracion-y-delincuencia-ultimas-cifras/>

## LA DOCENCIA UNIVERSITARIA Y LA INTEGRACIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

UNIVERSITY TEACHING AND THE INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Marianelly Escalona<sup>1</sup> y Claudia Velásquez<sup>2</sup>

### RESUMEN

El objetivo de este estudio fue considerar en el ejercicio de la función docente a nivel universitario la integración de la inteligencia artificial, como una herramienta que representa una prominente innovación en las etapas del proceso de enseñanza – aprendizaje, con la finalidad de establecer su precisión científica y evidenciar la importancia de su incorporación al proceso educativo, debido a que ha surgido como una tecnología disruptiva en este campo. Para el desarrollo de la investigación, se examinaron diferentes opiniones de investigadores en el área, lo que permitió estructurar la investigación. De acuerdo con su objetivo, naturaleza y método, la investigación es de tipo descriptivo, en cuanto a su esquema metodológico es documental y por su diseño es bibliográfica, de revisión narrativa. Como aspectos resaltantes encontrados se señala que la inteligencia artificial está cambiando la forma en que adquirimos conocimientos y habilidades; en la medida que avanza y se expande el uso de sus aplicaciones, se incorporan herramientas que apoyan la gestión docente, ofreciendo enormes oportunidades para transformar la educación, preparando a las nuevas generaciones con las competencias y conocimientos necesarios para prosperar en un mundo impulsado por la tecnología y propiciando un proceso de educativo transformador, productivo y que mejore la gestión del conocimiento.

**Palabras clave:** Inteligencia Artificial (IA), tecnología, docencia, enseñanza y aprendizaje.

### ABSTRACT

The objective of this study was to consider the integration of artificial intelligence in the exercise of the teaching function at the university level, as a tool that represents a prominent innovation in the stages of the teaching-learning process, in order to establish its scientific precision and to demonstrate the importance of its incorporation into the educational process, since it has emerged as a disruptive technology in this field. For the development of the research, different opinions of researchers in the area were examined, which allowed the research to be structured. According to its objective, nature and method, the research is descriptive, in terms of its methodological scheme it is documentary and by design it is bibliographic, a narrative review. As outstanding aspects found, it is pointed out that artificial intelligence is changing the way we acquire knowledge and skills; As the use of its applications advances and expands, tools are incorporated that support teaching management, offering enormous opportunities to transform education, preparing new generations with the skills and knowledge necessary to prosper in a world driven by technology and fostering a transformative, productive educational process that improves knowledge management.

**Keywords:** Artificial Intelligence (AI), technology, teaching, teaching and learning

**JEL:** I250

**Fecha de recepción:** 19 de agosto de 2024 **Fecha de aceptación:** 9 de diciembre de 2024

---

<sup>1</sup> Licenciada en Contaduría Pública. Magister en Administración de Empresas mención Gerencia. Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes. Profesora Agregado de la Cátedra de Contabilidad I, adscrita al Departamento de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. [marianellyescalona@yahoo.com](mailto:marianellyescalona@yahoo.com) <https://orcid.org/0009-0007-0606-6915>

<sup>2</sup> Licenciada en Contaduría Pública. Magister en Ciencias Contables. Profesora Agregado de la Cátedra de Contabilidad I, adscrita al Departamento de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. [cdvelasquez@uc.edu.ve](mailto:cdvelasquez@uc.edu.ve) <https://orcid.org/0009-0001-9970-9831>

## **INTRODUCCIÓN**

El proceso educativo está en constante evolución y la innovación tecnológica desempeñan un papel fundamental en su progreso, en tal sentido, debemos considerar que la inteligencia artificial ha penetrado todos los aspectos de la sociedad, influyendo en el ámbito social, económico, cultural y educativo; siendo este último uno de los de mayor relevancia por la inserción de un conjunto de herramientas y avances tecnológicos que contribuyen a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La investigación en el área educativa y su relación con la inteligencia artificial lleva décadas desarrollándose, y en los años recientes ha experimentado un gran avance impulsada por el desarrollo de novedosas técnicas de aprendizaje desde el ámbito de la inteligencia artificial, que fomentan un proceso activo, colaborativo y proporcionan una educación personalizada, lo que favorece el desarrollo de capacidades como el pensamiento crítico, la capacidad de análisis y la adaptabilidad.

La investigación tiene como objeto presentar consideraciones sobre la vinculación de inteligencia artificial con el ejercicio de la labor docente a nivel universitario, sobre la base de diversas opiniones y enfoques que se han construido, así como reflexionar acerca de la incidencia de la utilización de las diversas herramientas de tecnología en la gestión del conocimiento y en la formación profesional considerando un mundo cada vez más competitivo y tecnológico.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El tema se abordó de acuerdo a una metodología de investigación de tipo descriptiva, documental y bibliográfica, considerando la importancia que tiene la incorporación de innovaciones tecnológicas aplicadas a la educación en cualquier área del saber, para la generación de nuevos conocimientos y propiciar avances para la sociedad en un entorno pleno de oportunidades, retos y desafíos.

## DISCUSIÓN

### LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL. CONCEPTO Y BREVE RESEÑA DE SU EVOLUCIÓN

Para la Universidad Continental (2023), “la inteligencia artificial es la capacidad de las máquinas o los sistemas informáticos de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como el reconocimiento de imágenes, el procesamiento del lenguaje natural o la toma de decisiones”; por lo tanto, la inteligencia artificial es la rama de la informática que busca proveer a los computadores la capacidad de procesar y analizar datos complejos y presentar información.

Para García et al. (2023), “la inteligencia artificial (IA) es un campo multifacético que aún carece de una definición universalmente aceptada”, en tal sentido, se puede afirmar que es un campo de la informática que se enfoca en la creación de máquinas inteligentes, capaces de realizar tareas como el aprendizaje, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

La inteligencia artificial, en su esencia, se refiere a la capacidad de las máquinas para imitar la inteligencia humana; por lo que el desarrollo de la potencia y la capacidad de las máquinas para analizar grandes volúmenes de datos, aprender patrones y tomar decisiones basadas en sofisticados algoritmos está transformando la forma en que enseñamos y aprendemos en entornos académicos.

El preludio al surgimiento de la Inteligencia Artificial se remonta al año 1943, según lo explicó Berzal (2016), “con la publicación del artículo Warren McCullough y Walter Pitts...los científicos presentaron el primer modelo matemático para la creación de una red neuronal”; y seguidamente en 1950 “con la publicación del artículo científico titulado *Computing Machinery and Intelligence*”, cuyo autor fue Alan Turing, quien es considerado como uno de los padres de la ciencia de la computación y precursor de la informática moderna.

En 1956, John McCarthy propone la inteligencia artificial como una disciplina para reproducir comportamiento inteligente con la ayuda de una máquina, el concepto es

desarrollado en el Congreso realizado Dartmouth en EEUU; presentando sus objetivos y su visión, siendo considerada esta conferencia como el verdadero nacimiento del concepto tal y como se conoce hoy en día.

Para García et al. (2023), “La disciplina académica de la IA se estableció a mediados de la década de 1950 y cobró impulso a finales del siglo pasado debido a los avances en informática y electrónica”. A partir de la década de los años ochenta, se logró obtener gran potencia informática y disponibilidad de grandes cantidades de datos que permitieron a los investigadores evolucionar algoritmos de aprendizaje que marcan la entrada de la inteligencia artificial en las aplicaciones vinculadas a la comunicación y a casi todas las áreas en las que se desarrollan las actividades humanas.

En los últimos años, la inteligencia artificial no trata de crear conocimiento nuevo, sino de recopilar y procesar los datos a través de algoritmos, para su mayor aprovechamiento, por lo que la inteligencia artificial ha emergido como una herramienta con el potencial de transformar la gestión docente, promoviendo la innovación en la forma en que se imparte y se asimila el conocimiento en las instituciones universitarias.

## **ASPECTOS RELEVANTES DE LA DOCENCIA UNIVERSITARIA EN EL SIGLO XXI**

El vertiginoso avance científico y tecnológico que se ha observado en el siglo XXI se distingue fundamentalmente por la diversificación y especialización del conocimiento y sus disciplinas; muchos de los enfoques que se habían dado al conocimiento durante el siglo XX, en la actualidad resultan exiguos y limitantes para el avance de las diferentes áreas del saber, en un contexto que demanda el replanteamiento en forma crítica de las bases epistemológicas de los métodos y de la misma ciencia, y que sostiene que, sin una base cognitiva que le dé sentido no pueden existir sapiencia en disciplina alguna.

Por lo que los principales cambios que se ha dado en el ámbito educativo en el siglo XXI, han estado dominados por la incorporación de los avances de la tecnología en todas las áreas del quehacer humano; pero particularmente a raíz de la emergencia sanitaria ocasionada por de la pandemia del Covid-19, que trajo diversas

consecuencias y que generó modificaciones sustanciales en los patrones de vida; específicamente en el sector educativo impulsó que se hiciera más que necesaria la incorporación del componente digital en la gestión del conocimiento.

La dinámica global en la que vivimos hoy en día, se caracteriza por su correlación e interconexión a un nivel general, en el que los fenómenos sociales, económicos, culturales, biológicos y ambientales son interdependientes entre sí; por lo que no pueden ser analizados de forma aislada o independiente, requiriéndose de una visión integral y sistémica que conduzca a un nuevo paradigma epistemológico para conceptualizar nuestra realidad; de forma que, podamos reflexionar sobre los fundamentos de la ciencia, y por ende en la forma en que ejercemos la enseñanza del saber a través de la docencia universitaria.

Considerando que uno de los problemas más significativos que afronta nuestra sociedad, está dado por el nivel de organización que requieren la información y el conocimiento, para comprender la complejidad y profundidad del mundo actual, es cuando, en el ejercicio de la docencia universitaria, una de sus funciones sociales más importantes, es la de proporcionarles a las nuevas generaciones de noveles profesionales, un compendio de capacidades y competencias para la adaptación, el aprendizaje y la aplicación de conocimientos, de forma certera frente a los cambios que les permitan desempeñarse con pertinencia en la sociedad productiva.

La calidad del sistema educativo en un país constituye uno de los pilares fundamentales para que una sociedad avance, por lo que es preciso proveer los instrumentos que permiten precisar habilidades, desarrollar pensamiento crítico y profundizar la toma de decisiones; razón por la cual, la educación se vale de medios, métodos y estrategias para consolidarse y promover que los individuos puedan obtener las destrezas necesarias para conseguir desarrollarse adecuadamente a nivel personal y profesional.

Como lo señalan Acurio, et al. (2022) “la manera de dar enseñanza está cambiando drásticamente...al ejercer la IA en la enseñanza, es viable producir programas informáticos adecuados para que los estudiantes y los docentes sean más

productivos”, por lo que esta innovación disruptiva puede facilitar el proceso de aprender, automatizar los procesos de la gestión educativa y mejorar los resultados en el aprendizaje.

En tal sentido, Jara y Ochoa (2020) plantea que, en la actualidad “el papel del docente se encuentra en un proceso de transformación debido al impacto de la IA y la automatización de los procesos educativos”; por lo que estos avances tecnológicos representan nuevas posibilidades y retos en el ámbito educativo, y han llevado al surgimiento de nuevas estrategias enseñanza-aprendizaje.

Para Bellettini et.al (2024), “la docencia universitaria ejerce una labor importante por su contribución en el desarrollo académico y formativo de los estudiantes, así como en la contribución de aportes académicos y científicos para el país”, colaborando con el desarrollo de la ciencia en beneficio de la sociedad; es por ello que es muy relevante comprender en toda su dimensión, los desafíos y oportunidades que tienen los docentes a este nivel, para mejorar la calidad de la educación superior y fortalecer el sistema educativo en general.

Entre algunos desafíos que afrontan destacan, las limitaciones financieras y de infraestructura, la diversidad cultural y socioeconómica de los estudiantes, las demandas del entorno educativo, así como la accesibilidad a recursos académicos. Sin embargo, frente a estos riesgos se presentan oportunidades para diseñar estrategias de manera proactiva e innovadora; y que pueden ayudar a los docentes universitarios a convertir los retos en oportunidades para ofrecer experiencias educativas enriquecedoras, sobre la base de la incorporación de la tecnología.

## **EL ROL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN LA ERA DIGITAL**

El hombre ha utilizado herramientas para mejorar su calidad de vida y comunicar el conocimiento, por lo que, a partir de la invención de la escritura, se registró un gran avance para la humanidad, permitiendo preservar y transmitir la información y el conocimiento, sentando las bases para el desarrollo de la civilización. A lo largo de la historia, distintas épocas han estado marcadas por revoluciones tecnológicas, siendo

una de las que ha marcado notablemente nuestra forma de vida en la edad moderna, la revolución industrial, quien tuvo un papel clave en el desarrollo de la economía y la sociedad.

Del mismo modo, se puede afirmar que la edad contemporánea tiene como principal acontecimiento la revolución digital, la cual está siendo caracterizada por diversos fenómenos como la nanotecnología, la biotecnología, la robótica, las tecnologías aplicadas a la información y la comunicación, el internet, el big data y la inteligencia artificial; siendo este último, el producto más revolucionario y disruptivo, en el marco de la llamada cuarta revolución industrial, que está marcada por un aumento exponencial en la capacidad de almacenamiento de datos y la velocidad de procesamiento de la información de datos.

La irrupción de estas nuevas tecnologías ha generado una importante transformación en la forma en que se enseña, aprende, transmite y adquiere el conocimiento, lo que lleva a cambios paradigmáticos en todos los aspectos de la vida, y fundamentalmente en la educación; donde la información se comparte a una velocidad sin precedentes y la comunicación se realiza de forma instantánea a través de diferentes plataformas.

Es por ello que el rol docente en la era digital debe caracterizarse por su capacidad de ejercer como guía y orientar el proceso de aprendizaje, siendo mediador del conocimiento y la experiencia; además de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en el proceso de aprendizaje de los estudiantes y promover la investigación científica para generar nuevo conocimiento, comprender los fenómenos de estudio y proponer posibles aplicaciones y soluciones; apoyándose en las aplicaciones que ofrece la inteligencia artificial a la educación, entre las cuales se encuentra:

## **LA PERSONALIZACIÓN DEL APRENDIZAJE**

La inteligencia artificial, según lo expresado por García et al. (2023) “ha surgido como una herramienta con el potencial de personalizar la experiencia educativa, ofreciendo adaptabilidad y eficiencia en la transmisión del conocimiento”; por lo que la

personalización del aprendizaje a través de esta herramienta, surge como un aliado para moldear la experiencia de aprendizaje de forma única para cada estudiante, ya que, al analizar los estilos y el progreso individual, considera la diversidad de formas de aprendizaje, los niveles de competencia y necesidades particulares.

Esto significa que, en lugar de imponer a los estudiantes un único enfoque, la inteligencia artificial puede proporcionar un camino de aprendizaje que se ajusta de manera óptima a las necesidades y ritmos de cada estudiante, haciéndolo más accesible y proactivo, permitiéndoles adoptar enfoques de aprendizaje personalizados o colaborativos que mejor satisfagan sus necesidades.

La evaluación se transforma con un enfoque continuo y adaptativo para medir el progreso del estudiante de manera precisa; ya que inteligencia artificial, con su capacidad para analizar datos y patrones de aprendizaje, identifica las fortalezas y debilidades de cada estudiante en tiempo real, lo que permite una adaptación precisa y continua de la experiencia de aprendizaje, con lo que se espera que los estudiantes tengan una experiencia educativa más efectiva, significativa y enriquecedora.

## **LA EVALUACIÓN AUTOMATIZADA**

Estas herramientas impulsadas por inteligencia artificial, apuntan a transformar la forma en que se evalúa el rendimiento estudiantil al otorgar, como lo expresa Bolaño-García y Duarte-Acosta (2024), “retroalimentación inmediata y personalizada, logrando mejorar la experiencia y los resultados del aprendizaje”; estos sistemas pueden considerar una variedad de instrumentos de evaluación utilizando procesamientos tecnológicos, brindando una solución escalable y eficiente frente los métodos de evaluación tradicionales.

Los sistemas de evaluación automatizada pueden descargar a los docentes de tareas rutinarias que ocupan mucho tiempo y que puede traer consigo errores humanos, otorgándole al proceso de evaluación alta precisión, consistencia y objetividad; ofreciendo la posibilidad de que los educadores se concentren en aspectos más críticos de la enseñanza. Este procedimiento inteligencia artificial, ayuda a los estudiantes a

comprender sus errores y aprender de ellos, al recibir una retroalimentación oportuna y relevante.

## **LA TUTORÍA INTELIGENTE**

Para Rodríguez, M. (2021). “un sistema tutorial inteligente (ITS) se define como sistemas computacionales diseñados para impartir instrucción y apoyar inteligentemente los procesos de enseñanza-aprendizaje mediante la interacción con el alumno”, siendo su “objetivo principal, además de dominar un área de conocimiento en específico, es desarrollar una metodología que se adapte al alumno e interactúe dinámicamente con él”.

Las herramientas educativas que se están utilizando en el campo de la tutoría personalizada, están utilizando algoritmos para crear rutas de aprendizaje para estudiantes individuales, evaluando las fortalezas, debilidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes para adaptar las lecciones y ejercicios para que se optimicen sus resultados de aprendizaje, brindando apoyo personalizado y retroalimentación a los estudiantes.

## **LA DETECCIÓN TEMPRANA DE PROBLEMAS DE APRENDIZAJE**

De acuerdo con lo expresado por Bolaño-García y Duarte-Acosta (2024), “la inteligencia artificial ha demostrado ser una herramienta eficaz en la identificación temprana de aquellos estudiantes que corren el riesgo de abandonar la escuela”; por lo que mediante el análisis de datos de conductas y de otros factores que pueden influir en el desempeño académico, se puede tener información que permitan a los docentes predecir comportamientos y poder intervenir de manera temprana y personalizada, tomando acciones con aquellos estudiantes que presenten dificultades, antes de que se conviertan en problemas significativos.

## **DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA EDUCACIÓN**

Tal y como lo expresan Rodríguez et al. (2023), “la inteligencia artificial (IA) tiene un enorme potencial para revolucionar la educación al abordar sus desafíos más apremiantes, fomentar métodos innovadores de enseñanza y aprendizaje y acelerar el progreso hacia el logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible”, además de grandes oportunidades, esta integración trae consigo una cantidad significativa de riesgos y desafíos.

El uso de la inteligencia artificial en la educación requiere la recopilación y el análisis de grandes cantidades de datos de los estudiantes, por lo que uno de los desafíos es implementar medidas vigorosas de protección y salvaguarda para asegurar la privacidad y seguridad de los datos y de la información. Además, para Rodríguez et al. (2023), “uno de esos desafíos es el potencial de los sistemas de IA para mostrar sesgos y comportamientos discriminatorios, particularmente cuando se entrenan con conjuntos de datos incompletos o sesgados”: pudiéndose tomar decisiones incorrectas basadas en información no confiable.

Los sistemas que utilizan inteligencia artificial para evaluar el rendimiento académico, pueden incrementar la fiabilidad en la aplicación de los criterios estandarizados de evaluación y mejorar la objetividad, precisión y equidad; ya que la apreciación humana tiende a ser subjetiva y estar influenciada por ciertos sesgos e inconsistencias.

La implementación efectiva de las herramientas inteligencia artificial en el proceso de la docencia universitaria, requiere que los educadores sean competentes en el uso de estas herramientas, por lo que es fundamental el cumplimiento de un riguroso de programas de capacitación para equipar a los docentes con las competencias y las habilidades necesarias para integrar las herramientas de inteligencia artificial en sus prácticas de enseñanza de manera efectiva.

Si bien se ha considerado la importancia y los beneficios de la integración de la inteligencia artificial al proceso docente, el factor humano no es reemplazable, ya que los docentes desempeñan un papel decisivo al brindar apoyo emocional, la motivación, la guía y orientación que inteligencia artificial no puede reemplazar; por lo que el gran reto

es encontrar el equilibrio entre las herramientas tecnológicas disruptivas y la interacción humana para crear una experiencia educativa holística.

El futuro de la educación está destinado a ser transformado por los sistemas de evaluación y retroalimentación automatizadas impulsados por la inteligencia artificial. Estas tecnologías ofrecen numerosos beneficios, incluyendo retroalimentación inmediata y personalizada, mayor eficiencia, objetividad mejorada y mejores resultados de aprendizaje. Sin embargo, se deben abordar desafíos como la privacidad de los datos, la equidad, la capacitación de los docentes y conservar el elemento humano, para aprovechar su potencial al máximo. A medida que avanzamos en esta nueva era, se hace indispensable aprovechar las capacidades de la inteligencia artificial, mientras se aseguran prácticas éticas y equitativas para crear un sistema educativo más efectivo e inclusivo para todos.

## **PROPUESTA**

La docencia universitaria tiene como finalidad cultivar y difundir el saber, para formar estudiantes con conocimientos y capacidades que les permitan pensar de manera crítica y proponer soluciones a la sociedad; dotándolos de las herramientas y las habilidades necesarias en su transición de convertirse en futuros profesionales y que pronto formarán parte de la fuerza laboral e ingresarán en una economía global impulsada por la inteligencia artificial.

La implementación exitosa de la inteligencia artificial en la enseñanza universitaria requiere la formulación de políticas éticas claras y directrices hacia el trabajo colaborativo entre todos los actores del proceso educativo, para superar los desafíos y aprovechar las oportunidades que ofrece la inteligencia artificial para mejorar la gestión docente; por lo que, para lograr la integración de la inteligencia artificial en la educación superior, se hace necesario ejecutar las acciones necesarias en tres aspectos.

El primer aspecto comprende desarrollar un plan estratégico integral para la adopción de la inteligencia artificial en todo el proceso educativo; la acción docente no se debe limitar a implementar herramientas tecnológicas, si no transformarlas en una

metodología para gestionar el conocimiento, que comprende desde la planificación hasta la evaluación; y para los estudiantes no sólo considere la incorporación de nuevas tecnologías y herramientas para ampliar sus conocimientos, si no para aprovechar la oportunidad de acceder al conocimiento de una forma más beneficiosa y obtener mejores resultados y mayor rendimiento en su formación.

Así mismo, se requiere promover el intercambio de las mejores prácticas y de las experiencias entre docentes e instituciones de educación superior, estableciendo una colaboración efectiva entre los docentes, las instituciones educativas y los desarrolladores de tecnología para superar los desafíos y asegurar que la implementación de la inteligencia artificial en la enseñanza universitaria sea efectiva y sostenible a largo plazo, y se aplique de forma responsable, justa y equitativa.

Y finalmente invertir en la capacitación y formación de los docentes universitarios, en el uso efectivo de las herramientas de inteligencia artificial, considerando el diseño de estrategias innovadoras y la ejecución de programas permanentes de formación, que resuelvan las carencias de conocimiento en las herramientas de tecnología aplicables en la gestión del conocimiento por parte de los docentes universitarios y que fomenten una actitud menos resistente a la incorporación de la inteligencia artificial en este campo.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

De acuerdo con el propósito de la investigación de revisar la integración de la docencia universitaria y la inteligencia artificial, se estudiaron conceptos y fundamentos teóricos, así como los hallazgos y opiniones de investigadores relacionadas con el tema objeto de estudio, los cuales luego de ser analizados y confrontados permitieron poder afirmar lo siguiente:

Como se ha evidenciado en el desarrollo de esta línea de investigación, la integración de la inteligencia artificial a la gestión del conocimiento podría producir grandes cambios en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que su incorporación puede

potenciar y mejorar la ejecución del proceso y los resultados, sin embargo, este reto implica ventajas y desventajas, para los entes involucrados.

La docencia universitaria en este siglo, requiere una adaptación constante a las nuevas realidades y desafíos; que responda con resiliencia ante las disrupciones y que tenga la capacidad de adaptación en un contexto cambiante. Es por ello que, el docente universitario debe ser un facilitador del aprendizaje, un experto en tecnología educativa y un promotor de la investigación vinculada con el entorno; para que, mediante la integración de tecnologías innovadoras, logre la implementación de metodologías de enseñanza proactivas y la creación de experiencias de aprendizaje enriquecedoras.

La transformación educativa en los últimos años, ha estado marcada por la resuelta evolución tecnológica y la creciente incorporación de la inteligencia artificial como una herramienta eficaz con el potencial de revolucionar los paradigmas educativos, incorporando nuevas estrategias enseñanza-aprendizaje, que contribuyan efectivamente en formar profesionales competentes y preparados para prosperar en un mundo impulsado por la tecnología y promoviendo un proceso educativo transformador, productivo y que mejore la gestión del conocimiento.

## REFERENCIAS

- Acurio, W. P., Cunuhay, W. C., Nata, D. y Moreira L.E. (2022). Implementación de la Inteligencia Artificial (IA) como Recurso Educativo, *Recimundo*, 6 (2), 402-413. Libro en línea. Recuperado: <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1586>
- Bellettini, G., Mora, B., Ríos, R., Egas, V. y López, Jhon (2024). Inclusión de la inteligencia artificial en la docencia Universitaria. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (1), 905–918. Libro en línea. Recuperado: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1642>
- Berzal, Fernando (2016). Inteligencia Artificial. Departamento de Ciencias de la Computación e IA. Universidad de Granada. Investigación y Ciencia. Agosto 2016. No. 479, pp. 46-73. Libro en línea. Recuperado: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://elvex.ugr.es/decsai/intelligent/slides/ai/A1%20AI.pdf>
- Bolaño-García, M. y Duarte-Acosta, N. (2024). Una revisión sistemática del uso de la inteligencia artificial en la educación. *Revista Colombiana de Cirugía*, vol. 39, núm.

- 1, pp. 51-63, 2024. Libro en línea. Recuperado: <https://www.redalyc.org/journal/3555/355577357005/html/>
- García, J., García, B., Guevara, Y., Ortega, Y., Sakibaru, L., Vargas, C. (2023). Inteligencia artificial en la praxis docente: vínculo entre la tecnología y el proceso de aprendizaje. Humanities Commons. Libro en línea. Recuperado: <https://doi.org/https://doi.org/10.17613/vqt1-cp64>
- Jara, I., Ochoa J. M. (2020). Usos de la inteligencia artificial en la educación. Libro en línea Recuperado: <https://ie42003cgalbarracin.edu.pe/biblioteca/LIBR-NIV331012022134652.pdf>
- Rodríguez, M., Rubio, A., Ligán, A., Rubio, D., Bocanegra, J., & Flores, J. (2023). Inteligencia Artificial en la educación digital y los resultados de la valoración del aprendizaje. Editorial Mar Caribe. Libro en línea. Recuperado: <https://doi.org/https://doi.org/10.31219/osf.io/c3pmd>
- Rodríguez, Mario Humberto. (2021). Sistemas de tutoría inteligente y su aplicación en la educación superior. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Libro en línea. Recuperado: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672021000100115](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672021000100115)
- Universidad Continental (2023). Inteligencia artificial en la educación: el rol del docente. [Mensaje en un blog]. Recuperado: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/inteligencia-artificial-educacion-rol-docente>

## ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LAS ESTRATEGIAS REVOLUCIONARIAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

### ACQUISITION OF LEADERSHIP COMPETENCIES IN REVOLUTIONARY BUSINESS MANAGEMENT STRATEGIES

Rubén Argenis Castillo Oropeza<sup>1</sup>

#### RESUMEN

En la actualidad, el entorno empresarial está experimentando constantes cambios y transformaciones debido a la globalización, la digitalización y la aparición de nuevas tecnologías. Ante este panorama, las empresas deben adaptarse y adoptar estrategias disruptivas para mantenerse competitivas en el mercado. En este contexto, las competencias gerenciales juegan un papel fundamental en el éxito de las organizaciones. Se aborda desde el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, siguiendo una metodología hermenéutica, y la técnica de análisis de contenido en un diseño de investigación documental. Las competencias gerenciales en las estrategias disruptivas implican romper con las prácticas tradicionales y buscar nuevas formas de hacer las cosas. En este sentido, los gerentes deben desarrollar nuevas competencias en áreas como el conocimiento tecnológico, el pensamiento estratégico, las habilidades de liderazgo, la adaptabilidad, el aprendizaje continuo, y la orientación al cliente. Se concluye que estas competencias les permitirán liderar y gestionar con éxito a sus equipos y organizaciones en un entorno empresarial que les permita adaptarse a los avances en la transformación del mundo físico, a otro cada vez más digitalizado y cambiante.

**Palabras clave:** Competencias gerenciales, tecnologías disruptivas, digital, cambios, liderazgo inclusivo.

#### ABSTRACT

Currently, the business environment is undergoing constant changes and transformations due to globalization, digitization, and the emergence of new technologies. In this scenario, companies must adapt and implement disruptive strategies to remain competitive in the market. Managerial competencies play a crucial role in the success of organizations, approached from an interpretative paradigm with a qualitative focus, following a hermeneutic methodology and content analysis technique in a documentary research design. Managerial competencies in disruptive strategies involve breaking away from traditional practices and seeking new ways of doing things. Managers must develop new competencies in areas such as technological knowledge, strategic thinking, leadership skills, adaptability, continuous learning, and customer orientation. It is concluded that these competencies will enable them to successfully lead and manage their teams and organizations in a business environment that allows them to adapt to advances in the transformation from the physical world to an increasingly digitalized and changing one.

**Keywords:** Managerial competencies, disruptive technologies, digital, changes, inclusive leadership.

**JEL:** M100

**Fecha de recepción:** 9 de agosto de 2024    **Fecha de aceptación:** 9 de octubre de 2024

---

<sup>1</sup> Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Correo electrónico: [ruben.castillo70@gmail.com](mailto:ruben.castillo70@gmail.com) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1545-5211>

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, el entorno empresarial está experimentando constantes cambios y transformaciones debido a la globalización, la digitalización y la aparición de nuevas tecnologías. Ante este panorama, las empresas deben adaptarse y adoptar estrategias disruptivas para mantenerse competitivas en el mercado. En este contexto, las competencias gerenciales juegan un papel fundamental en el éxito de las organizaciones.

Las competencias gerenciales son fundamentales en la implementación de estrategias disruptivas en las organizaciones. Los gerentes deben desarrollar habilidades como la visión estratégica, el pensamiento creativo, la adaptabilidad, la gestión del cambio y el pensamiento estratégico para liderar con éxito la transformación de la empresa. Solo aquellos gerentes que sean capaces de desarrollar estas competencias podrán enfrentarse a los desafíos del entorno empresarial actual y llevar a su organización hacia el éxito en un mercado en constante evolución.

Estos elementos son esenciales para el desarrollo y la adopción de las tecnologías disruptivas apoyados en el hecho de que rompen los paradigmas existentes, al ser innovaciones que generan un cambio radical en un sector determinado, transformando por completo la forma en que se realizan las actividades y creando nuevos modelos de negocios.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

El desarrollo de esta investigación se inscribe dentro del paradigma interpretativo, al establecer una comprensión profunda y contextualizada de los fenómenos sociales, poniendo énfasis en la interpretación y la construcción de significados por parte de los actores involucrados, con un enfoque cualitativo, porque implica seguir un proceso riguroso y reflexivo que incluye la definición clara del problema de investigación, con una metodología hermenéutica, al centrarse en la interpretación de textos o fenómenos culturales y sociales, con el objetivo de comprender su significado en un contexto más amplio.

Aplicada a las competencias gerenciales en las estrategias disruptivas en la gestión empresarial, esta metodología se vuelve fundamental para entender el impacto de estas innovaciones en la sociedad, la economía y la ética.

En primer lugar, la hermenéutica nos permite analizar y comprender los discursos que rodean las nuevas competencias gerenciales en el marco de las tecnologías disruptivas, desentrañando las diferentes interpretaciones y perspectivas que existen en torno a ellas. Esto es crucial, ya que estas tecnologías suelen generar debates y controversias en torno a su uso, sus implicaciones éticas y su potencial impacto en el mercado laboral y la desigualdad social, donde la capacidad gerencial para manejar este entorno es fundamental.

Además, la hermenéutica nos permite contextualizar la información sobre estas competencias gerenciales, tomando en cuenta factores históricos, culturales, políticos y económicos que influyen en su desarrollo y adopción. Así, podemos comprender cómo las nuevas competencias gerenciales para adoptar y adecuar las tecnologías disruptivas, no surgen en un vacío, sino que están influenciadas por múltiples factores y dinámicas sociales.

Por eso, la metodología hermenéutica también invita a reflexionar sobre las implicaciones éticas y morales de estas tecnologías, así como sobre su impacto en la vida cotidiana de las personas. Nos permite cuestionar cómo estas tecnologías están transformando nuestras relaciones sociales, nuestra privacidad, nuestra autonomía y nuestra concepción del trabajo y la productividad.

## **LAS CIENCIAS DE LO ARTIFICIAL**

Este subtítulo se corresponde al título de un libro publicado por el Premio Nobel de Economía Herbert Simon en 1978. En el argumentaba ya para esa época que el mundo en el que vivimos es más un mundo creado por el hombre, un mundo artificial, que un mundo natural y continua Simon (1978, p.16) al afirmar que "...Casi todos los elementos que nos rodean dan testimonio del artificio humano". Aunque el tema de lo artificial no comienza con Herbert Simon, plantea si pudiera ser necesario crear una

ciencia de lo artificial, considerando que todo a lo que prácticamente hoy se enfrenta el ser humano está intervenido por el hombre.

En este sentido, las tecnologías disruptivas solo hacen alimentar ese planteamiento de Simon (1978), que lleva a establecer como hecho fundamental que las competencias gerenciales se moldean para entender estratégicamente el potencial de estas tecnologías para el desarrollo de nuevos negocios y entender que pudieran estar desapareciendo o mutando otros.

### **Los desafíos de las nuevas competencias gerenciales para la gestión empresarial:**

Como hemos venido describiendo, en la actualidad, las tecnologías disruptivas han revolucionado la forma en que las empresas operan y compiten en el mercado, presentando desafíos significativos para la gerencia en términos de requerir nuevas competencias que persigan exitosamente, adaptación, innovación y liderazgo estratégico, entre otros.

- **Adaptación al cambio:** Las tecnologías disruptivas pueden cambiar rápidamente el panorama empresarial y la forma en que se hacen las cosas. La gerencia debe ser capaz de adaptarse rápidamente a estos cambios para mantener la competitividad de la empresa.

Ya en la antigüedad presocrática, Heráclito (1983, p. 122), sostiene que “todo fluye” como un mensaje que se ha difundido de los fragmentos y que se ha interpretado como que todas las cosas fluyen y nada permanece. Este concepto ha impactado hasta nuestros días al considerar que la gerencia debe estar atenta a los cambios ya que es lo único que es constante.

- **Actualización de habilidades:** Las tecnologías disruptivas frecuentemente requieren nuevas habilidades y conocimientos. La gerencia debe asegurarse de que los empleados estén capacitados y actualizados en las nuevas tecnologías para poder aprovechar al máximo su potencial.

Conseguir los empleados con las habilidades necesarias para la transformación digital del modelo de negocio no siempre es fácil, como lo destaca González (2021). A lo que Sousa y Rocha (2019), afirman que es fundamental establecer un plan de formación que permita a los trabajadores actuales desarrollar sus habilidades digitales, e incluso, establece que paralelamente es probable que sea necesario realizar nuevas contrataciones para cubrir por completo la brecha de habilidades.

Esta falta de talento especializado en tecnologías disruptivas es un desafío importante en Venezuela y en la región latinoamericana. Las empresas necesitan invertir en la capacitación y el desarrollo de habilidades de su personal para poder aprovechar al máximo el potencial de estas tecnologías. Además, es necesario fomentar la colaboración entre el sector público, privado y académico para promover la formación de profesionales en áreas como inteligencia artificial, big data, blockchain, entre otras.

- **Gestión del riesgo:** Las tecnologías disruptivas pueden traer consigo nuevos riesgos, como la ciberseguridad o la privacidad de los datos. La gerencia debe ser capaz de identificar y gestionar estos riesgos de manera efectiva.
- **Innovación constante:** Las tecnologías disruptivas fomentan la innovación y la creatividad en las empresas. La gerencia debe fomentar una cultura de innovación que permita a la empresa adaptarse y aprovechar las nuevas tecnologías.
- **Adaptabilidad y aprendizaje continuo:** Los gerentes deben ser flexibles y estar dispuestos a aprender y desaprender rápidamente en un entorno de cambio constante. Esto implica estar abiertos a nuevas ideas, experimentar con nuevas tecnologías y procesos, y estar dispuestos a asumir riesgos calculados.
- **Competencia global:** Las tecnologías disruptivas pueden permitir a las empresas competir a nivel global. La gerencia debe ser capaz de identificar oportunidades en mercados internacionales y desarrollar estrategias para competir de manera efectiva en ellos.

Esta mejora en la competencia global, puede generarse al ofrecerte nuevas formas de llegar a clientes potenciales en todo el mundo, mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y acelerar la innovación. Al adoptar tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas o la realidad aumentada, se puede expandir el alcance y ofrecer productos y servicios más personalizados y adaptados a las necesidades de los mercados internacionales, lo que ayuda a diferenciarse y destacarse frente a los competidores.

Además, estas tecnologías pueden facilitar la colaboración y la comunicación con equipos y socios en diferentes partes del mundo, permitiendo aprovechar talento y recursos globales para impulsar el crecimiento de la empresa. Por esto, las tecnologías disruptivas pueden transformarse en una herramienta poderosa para competir en los mercados globales y alcanzar el éxito a nivel internacional.

En este sentido Drucker (1999), argumenta que el gran desafío que enfrenta la gerencia en el siglo XXI es que su organización se convierta en líder del cambio, al considerar que un líder del cambio ve el cambio como una oportunidad, al considerar que esta gerencia disruptiva modifica paradigmas y cánones convencionales de la dirección y se basa en la configuración de equipos colaborativos y transversales para el logro efectivo de los objetivos organizacionales.

Para apoyar esta adopción de tecnologías disruptivas y poder aprovechar las oportunidades que se generan y minimizar las amenazas será necesaria una auténtica revolución en las capacidades organizacionales, donde las habilidades personales y organizacionales estén alineadas y ganadas a la instrumentación favorable, generando, así como una verdadera transformación de las organizaciones, tal y como lo comentan Ibáñez, Castillo y Mujica (2023).

Una de las oportunidades que se presentan está referida a la cuarta revolución industrial que puede abrir una ventana de oportunidades a las empresas. Sin embargo, para que esta enorme ola de cambios sea usufructuada, es necesario contar con las competencias gerenciales que venimos exponiendo, de manera que permita aprovechar e impulsar las nuevas tecnologías de manera transversal en la economía y

ayude a que su aparición signifique un verdadero progreso para el conjunto de la sociedad, evitando que su introducción y diseminación implique profundizar en las desigualdades

Estos desafíos gerenciales están presentes siempre en los procesos de cambio, sobre todo al enfrentar situaciones reveladas por las Investigaciones realizadas por Cañete y Basco (2018) mostrando unos resultados que dan cuenta que las tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial y la robótica enfrentan resistencia, y despiertan preocupaciones, en particular por su potencial efecto negativo en el empleo.

Al consultar sobre el impacto en el mercado de trabajo, el 77% avaló la idea de que el empleo está amenazado por el avance tecnológico.

En particular, el 71% considera que la inteligencia artificial y la robótica dejarán un saldo negativo en materia de creación de puestos de trabajo.

Sólo el 24% considera que estas tecnologías permitirán crear más empleo del que destruirán,

Observándose una marcada confianza en Guatemala (44%) y

Una baja confianza en Uruguay (9%).

Continúan Cañete y Basco (2018), afirmando que, pensando en el futuro, las tecnologías disruptivas aplicadas al transporte, a la industria de alimentos, y a la salud, también muestran muy altos niveles de resistencia entre los latinoamericanos.

Apenas el 23% estaría dispuesto a viajar en un vehículo conducido por un robot, con máximo de 43% en Chile y mínimo de 14% en Nicaragua.

El 22% estaría dispuesto a ser intervenido quirúrgicamente a la distancia, con máximo de 29% en Bolivia y mínimo de 13% en Ecuador.

El 10% estaría dispuesto a comer carnes producidas artificialmente, con máximo en de 16% en Chile y mínimo de 5% en Ecuador.

Frente a fenómenos como la economía circular o la economía colaborativa, apenas 1 de cada 5 latinoamericanos se muestra dispuesto a realizar cambios en sus hábitos de consumo, alquilando más y comprando menos.

Esto plantea y retoma la importancia del liderazgo empático que enfrente al establecer mecanismos de motivación y capacitación que integren, vencer la resistencia al cambio con el interés en adoptar estas tecnologías disruptivas, donde se deben motorizar procesos para asimilar y comprender los alcances de estos procesos, que permitan una alineación y comprensión a través de un reentrenamiento del personal, que contribuya a reducir la resistencia al cambio.

## **CONCLUSIONES**

La adopción de tecnologías disruptivas en el mundo empresarial, plantea retos y desafíos que están proyectados en las nuevas competencias gerenciales requeridas para gestionar exitosamente estos cambios que lucen inevitables. Estas competencias de liderazgo se pueden resumir en:

Adaptación al cambio,

Actualización de habilidades,

Gestión del riesgo,

Innovación constante,

Adaptabilidad y aprendizaje continuo,

Conciencia de la Competencia global

En este sentido, estas competencias gerenciales que se manifiestan como desafíos que deben gestionarse para enfrentar el avance de la cuarta revolución industrial que, fundamentalmente se desarrolla en una revolución digital. La robótica, la inteligencia artificial (IA), el internet de las cosas, la impresión 3D, los vehículos autónomos, son todas manifestaciones avanzadas del proceso de digitalización. Todos estos

descubrimientos tienden a converger con otros como los del área de la nanotecnología y la biotecnología.

La cuarta revolución industrial puede abrir una ventana de oportunidades. Sin embargo, para que esta enorme ola de cambios sea usufructuada por las empresas es necesario que los líderes cuenten las competencias antes descritas que permita aprovechar e impulsar las nuevas tecnologías de manera transversal en la economía y ayude a que su aparición signifique un verdadero progreso para el conjunto de la sociedad, evitando que su introducción y diseminación implique profundizar en las desigualdades.

Se concluye que las nuevas competencias gerenciales de liderazgo, como estrategias para la adecuación y adopción de las tecnologías disruptivas permitirán logros como reducción de costos laborales, mayor flexibilidad y reducción del tiempo de entrega de productos al mercado, de tareas peligrosas (tratamiento de pacientes o automatización del trabajo manual), crecimiento de la productividad, productos de mayor calidad; cirugías más seguras y mejor calidad de vida para las personas mayores y con discapacidad; nuevos retos en términos de empleo y educación, así como más amigable con la naturaleza.

## REFERENCIAS

- Cañete, N. y Basco, A. (2018). ¿Es la innovación un tema relevante para el desarrollo? Esto es lo que piensan los latinoamericanos. Documento en la World Wide Web <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/innovacion-en-la-agenda-para-el-desarrollo/>  
Revisado el 25 de abril de 2024
- Drucker, P. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. (M. Cárdenas, Trad.). Colombia. Editorial Norma, S.A.
- González, J. (2021). Retos para la Transformación Digital de las PYMES: Competencia Organizacional para la Transformación Digital. Tesis Doctoral de la Universidad de Valladolid. España.
- Heráclito (1983). Fragmentos. (Farré, L. Trad.). España. Ediciones Orbis, S.A. Obra original entre el 504 y el 503 a. de C.
- Ibáñez, N; Castillo, R; Mujica, M. (2023). Epistemología de la Gerencia y sus Métodos. Valencia. Venezuela: Universidad de Carabobo. 4ª ed.

Simon, H. (1978). Las ciencias de lo artificial. (R. Berdagué, Trad.). España. Editorial A.T.E.

Sousa, M; Rocha, Á., (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer System*. 91, 327-334.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167739X18311191?via%3>

Dihub Revisado el 23 de abril de 2024

## LA CONTRATACIÓN PARA PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### CONTRACTING FOR PUBLIC ADMINISTRATION PROJECTS

Christopher David Romero Azugaray<sup>1</sup>, Ana Julia Guillén Guédez<sup>2</sup> y Mercedes Berenice Blanco Carrillo<sup>3</sup>

#### RESUMEN

La contratación para proyectos de la administración pública es el proceso mediante el cual las administraciones públicas y otros entes obligados por ley adjudican contratos para la adquisición de bienes, servicios y obras, garantizando la igualdad de oportunidades y concurrencia de los operadores económicos. Es por esto que esta investigación pretende analizar el proceso de contrataciones en instituciones públicas desde las buenas prácticas de gestión de contratación, esta se desarrolla desde un enfoque cuantitativo, donde se estudiaron tres entes gubernamentales, tres ministerios, dos alcaldías y tres gobernaciones, con una muestra intencional de 40 personas que se desempeñan en los diferentes departamentos de Planificación y Presupuesto, respectivamente. Se les aplicó un cuestionario mixto con preguntas abiertas y cerradas y pasó la confiabilidad el cual dio 0.80, lo cual es confiable. Se pudo evidenciar desde los encuestados que los procesos de contratación presentan no conformidades al no satisfacer las necesidades ciudadanas por parte de la administración pública del país, o sencillamente al contemplar contradicciones que complican el funcionamiento eficiente de la misma. Además, visto desde la gerencia de proyectos y las mejores prácticas. Se puede recomendar utilizar, el project management institute-PMI para el diseño de un plan de gestión, el cual constituye un claro ejemplo de esas nuevas tendencias en gestión de proyectos.

**Palabras clave:** Contratistas, Gestión, Adquisiciones, Proyecto.

#### ABSTRACT

Procurement for public administration projects is the process by which public administrations and other entities obliged by law award contracts for the acquisition of goods, services and works, guaranteeing equal opportunities and competition for economic operators. That is why this research aims to analyze the contracting process in public institutions from the good practices of contracting management, this is developed from a quantitative approach, where three government entities, three ministries, two mayors and three governorships were studied, with an intentional sample of 40 people who work in the different departments of Planning and Budget respectively. A mixed questionnaire with open and closed questions was applied and the reliability was passed, which gave 0.80, which is reliable. It was evident from the respondents that the contracting processes present non-conformities because they do not satisfy the needs of citizens on the part of the country's public administration, or simply because they contemplate contradictions that complicate its efficient operation. In addition, seen from the perspective of project management and best practices, it can be recommended to use the project management institute-PMI for the design of a management plan, which is a clear example of these new trends in project management.

**Keywords:** Contractors, Management, Procurement, Project.

**JEL:** H540

**Fecha de recepción:** 15 de agosto de 2024 **Fecha de aceptación:** 9 de diciembre de 2024

<sup>1</sup> Asistente de Cátedra, Contratos Administrativos y Responsabilidad de la Administración Pública Universidad Católica Andrés Bello Guayana, Escuela de Derecho, Actualmente Auditor interno, Dirección postal 8050, correo institucional: [crmeroa@ucab.edu.ve](mailto:crmeroa@ucab.edu.ve) <https://orcid.org/0000-0002-3932-0816>

<sup>2</sup> Profesora de la Universidad Católica Andrés Bello, adscrita al programa de postgrado de Gerencia de Proyecto, Dirección Postal: 2001, correo institucional: [aguillen@ucab.edu.ve](mailto:aguillen@ucab.edu.ve), [anajuliaguillen@yahoo.com](mailto:anajuliaguillen@yahoo.com) ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9246-298>

<sup>3</sup> Profesora Titular de la Universidad de Carabobo, adscrita al Ciclo Básico Campus La Morita, Jefe de Cátedra de Métodos, Dirección postal; 2121 correo institucional: [mblanco23@uc.edu.ve](mailto:mblanco23@uc.edu.ve), ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0107-6878>.

## **INTRODUCCIÓN**

El proceso de contrataciones públicas, es una institución legal creada con el propósito de regular de forma general, quiere decir que todo lo relacionado a la adquisición de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios debe ser regido por un trámite regulado y tipificado en una norma legal para proteger el erario público y el cumplimiento de los fines superiores del Estado, que funja de brújula del camino a seguir en forma correcta, atendiendo así al Principio de Legalidad que establece el mandato donde el Estado solo podrá hacer lo que la ley le faculta. Dicho proceso de contratación permitirá desarrollar el proyecto dispuesto por la organización y alcanzar así el objetivo que sería la compra o adquisición de un bien o servicio mediante un contrato que servirá de marco legal y sello final al proyecto.

Esta norma legal de la cual se habló en el inciso anterior corresponde, en lo que respecta a la legislación venezolana, al Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas, y demás leyes, que han sido promulgadas con el objeto de regular la materia de contrataciones públicas en donde está involucrado el Estado venezolano y en los cuales se incorporan aspectos significativos en el control de la gestión de las contrataciones públicas que realizan los órganos y entes públicos.

Esta normativa es de amplia aplicación en la estructura del Estado, ya que su participación en el proceso de contrataciones públicas puede ocurrir tanto en su distribución horizontal; a través de los cinco poderes públicos: el ejecutivo, legislativo, judicial, electoral y ciudadano; como en su distribución vertical: nacional, estatal, y municipal; así mismo, se añaden los demás entes y órganos del sector público, como lo son: los entes descentralizados, los institutos autónomos, el Banco Central de Venezuela y universidades públicas y cualquier empresa con participación del Estado Venezolano equivalente superior o igual al 50% de las acciones, así lo manifiesta Rosa (2020).

Actualmente el Estado Venezolano ha ampliado la normativa que regula la materia de contrataciones públicas, incluyendo así la Ley Constitucional contra la Guerra Económica para la Racionalidad y Uniformidad en la Adquisición de Bienes, Servicios y

Obras Públicas; así como, el Decreto N°17 en el Marco del Estado de Excepción y de Emergencia Económica, mediante el cual se establece un Régimen Especial para la adquisición de bienes y servicios esenciales para la protección del pueblo venezolano, por parte de los órganos y entes del sector público.

Ambas normativas procuran la salvaguarda del patrimonio público y asegurar la transparencia de las actuaciones de los órganos y entes sujetos de aplicación, fines esto que entre otros interesan al Estado considerando que el sector público dispone del dinero proveniente de los presupuestos públicos, motivo por el cual debe garantizarse la transparencia en los procedimientos administrativos de selección para las adjudicaciones de los contratos erogados con esos recursos, para lo cual es necesario generar en esos procedimientos las adecuadas condiciones de competencia que garanticen el uso transparente y eficiente de los recursos públicos.

Ambas inclusiones que se han efectuado en el marco legal venezolano, sucedieron en atención a las vicisitudes del contexto de contratación venezolano generadas por la aceleración y acrecentamiento del impacto económico en los contratos administrativos calculados en moneda de cuenta nacional sobre aquellos contratistas de origen nacional, por el fenómeno económico de la hiperinflación, que está marcando la línea de actualización del proceso de contratación pública en Venezuela.

Tal situación ha acentuado las dificultades que arrastraba el proceso de contratación pública en Venezuela, como el acceso a los procedimientos de selección de contratistas para ser escogidos por el ente contratante, vale decir por: concurso abierto e internacional, concurso cerrado; contratación directa y consulta de precios, ello debido a la dificultad que representa el actual sistema y a la falta de transparencia en la escogencia de los entes participantes y más dificultad aún, cuando las regulaciones actuales se han decantado por las opciones de contratación directa y consulta de precios, que habiendo nacido como métodos de selección excepcionales, han pasado a ser la regla por la rapidez del proceso de selección, pero limitando y dificultando a los contratistas que optaban por este método, en ocasiones oscuro, enrevesado, de alta planificación y preparación.

A esto hay que añadir, que en Venezuela la modalidad de selección de contratista legalmente prevista, en cuyo desarrollo se observa la aplicación de mayor número de mecanismos para garantizar el principio de la transparencia, es el concurso abierto, modalidad que más se asemeja a un procedimiento administrativo de selección general y público; los demás procedimientos: el concurso cerrado, consulta de precios y contratación directa son modalidades restringidas, selectivas, con menor publicidad de sus actos y con una mínima concurrencia de oferentes, que limita la competencia y la comparación de ofertas para la selección de la más conveniente a los intereses de la Administración Pública.

Es así como en Venezuela, el ordenamiento jurídico no debería dar preeminencia a la aplicación de los procedimientos sin libre concurrencia como el concurso cerrado, consulta de precios y contratación directa, por lo cual debe motivarse de manera precisa y justificada su utilización para atender necesidades específicas y excepcionales, promoviendo siempre en ellos una concurrencia y publicidad adecuadas, porque debe prevalecer la transparencia para evitar cualquier práctica que afecte la finalidad del procedimiento que es la selección de la oferta más conveniente a los intereses de la Administración Pública para la ejecución eficiente y eficaz del gasto público, destinado a las contrataciones públicas para el funcionamiento del Estado, así como de bienes, servicios y obras de interés general destinados al bienestar común de la colectividad, descrito por Ramírez (2016).

Aunado a lo anterior, se suman otros problemas como las medidas de actualización en lo referente al control de precios, que indican por la cuantía del contrato junto a la naturaleza del mismo, qué procesos aplicar, lo que marca el destino inicial del proceso de contratación; así como, los retrasos internos en el pago de las facturas por la realización de los contratos, exigiendo mayores esfuerzos de planificación tanto del Estado como de los contratantes en la planificación del riesgo del contrato.

Toda esta problemática planteada se puede globalizar en los siguientes elementos: la dispersión legislativa de la regulación a la contratación administrativa, generando con ello dificultades en la comprensión de todos los extremos de ley exigidos; dificultad en

la instrumentalización de los medios de participación en los procesos de selección del contratista; así como, el impacto económico de la hiperinflación el cual, significa que a mayor duración del proceso de selección mayores son los costos de gestión y selección del contratista.

Al final todo desemboca en una ineficiencia como consecuencia de la aplicación del Decreto-Ley, teniendo en cuenta que en su exposición de motivos se hace referencia a la necesidad de impulsar la eficiencia de la gestión pública. Al respecto es válido tomar como base un trabajo realizado por la Contraloría General de la República en su Capítulo II referente a la Gestión en los Órganos y Entes del Poder Público en su Informe de Gestión correspondiente al Ejercicio Fiscal 2012, donde dicho órgano contralor exhortó a establecer los mecanismos de control interno pertinentes para garantizar el cumplimiento de las fases de los procedimientos de selección de contratistas basados en los principios de economía, transparencia, honestidad, eficiencia, simplificación de trámites, igualdad, competencia y en cumplimiento de la normativa legal que regula las contrataciones.

La confluencia de todo principio, permite un procedimiento de selección de contratistas, con estricto apego a la normativa legalmente establecida, basado en actuaciones objetivas e imparciales, sin trámites innecesarios y engorrosos, con igualdad de trato y condiciones para las partes, con la publicidad de sus actos y fomento de la concurrencia para una real competencia que permita a la Administración evaluar el mayor número de ofertas posibles para seleccionar la más conveniente.

Por todo lo antes expuesto, el interés de este artículo, es hacer un análisis situacional a instituciones públicas y las buenas prácticas de gestión de contratación, que se centre en el proceso de selección de contratistas, adaptado a las demandas de claridad y eficacia procesal, valiéndose de las mejores prácticas y desde lo expresado por sus actores en las encuestas realizadas.

## **BASES LEGALES**

Es necesario señalar que motivado al amplio desarrollo del tema de contrataciones públicas en Venezuela, estas se han quedado desfasadas en el tiempo, esto impulsado en la derogación de la Ley de contrataciones públicas del 2010, por el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas del 2014, junto a una serie de leyes, decretos y demás actos administrativos que se están desarrollando en torno a esta materia, por lo que el presente artículo está enmarcado por contenido del ámbito jurídico-administrativo.

La materia de contrataciones públicas en el marco jurídico aplicable se va a visualizar su tramitación tanto en la legislación venezolana como en el continente europeo, es así como se presenta lo siguiente: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada Ley Constitucional Contra la Guerra Económica para la Racionalidad y Uniformidad en la Adquisición de Bienes, Servicios y Obras Públicas. La mencionada Ley Constitucional, tiene como objetivo el establecimiento de normas básicas de conducta para la Administración Pública, en todos sus niveles, que promuevan la honestidad, participación, celeridad, eficiencia y transparencia en los procesos de adquisición y contratación de bienes, servicios y obras públicas. Facilita los mecanismos de control de tales procesos, y estimula la participación equilibrada de todos los agentes económicos en la inversión y justa distribución de recursos destinados a las compras públicas, descrito en el artículo 1 de la mencionada Ley Constitucional.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

En este apartado se consideran los aspectos epistemológicos, desde un enfoque cuantitativo, el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista, (2006) "usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías(p.89), También, de acuerdo a su utilidad, como es el caso de esta investigación, que por su característica responde y que consiste en realizar un análisis del proceso de contrataciones a instituciones públicas desde las buenas prácticas de gestión de

contratación, para proyectos de la administración pública venezolana, esta indagación lleva ya varios años de observación y estudio, según las particularidades del mismo, se adapta a un diseño de investigación no experimental, de campo y de nivel descriptivo. Se trabajó con técnicas como la encuesta y como instrumento, uno de tipo mixto, esta se le aplicó el Coeficiente de Confiabilidad, el cual dio 0,80, lo cual quiere decir que es confiable.

En cuanto a la población en estudio se tomaron, entes gubernamentales en el centro del país, tres ministerios, dos alcaldías y tres gobernaciones, se seleccionaron de manera intencional, las personas que se desempeñan en los diferentes departamentos de planificación y presupuesto o unidades especiales de contrataciones, de dichas organizaciones en total son (40) Es de hacer notar que este trabajo se ha estado recopilando información desde el 2018 a propósito de algunos trabajos realizados en estas entidades hasta el 2024, En cuanto al análisis de los datos, se ha determinado la necesidad de realizar este proceso de contrataciones e implicaciones legales desde las realidades vividas con esquemas planteados desde sus propias prácticas.

## **DISCUSIÓN**

### **Las Contrataciones aplicada a la Administración Pública desde sus actores**

El tema de diseño de modalidad de selección de contratistas para su aplicación en la gestión de adquisiciones ha sido tocado por diferentes autores en modo de diatriba, señalando los costados débiles, por así decirlo, de la estructura vigente del modelo de contrataciones públicas venezolano, concentrándose en el factor del funcionario público que realiza el proceso, siendo conveniente citar una investigación, donde se hace la proposición de actualización del modelo de contratación pública en calidad de apoyo, como es el de Suárez (2023), cuyo objetivo fue analizar un sistema electrónico de información que apoye a las modalidades de contratación pública existente en la legislación venezolana, permitiendo minimizar las fallas ocasionadas por desconocimiento de la ley o por la mala aplicación e interpretación de sus artículos, en donde concluye que en base a determinar los elementos que interactuaban el proceso

de los modelos de selección de contratista, graficándolos y generando un nuevo proceso con el apoyo de la creación de un sistema informático que obligará a los funcionarios públicos a cumplir con todos los requisitos de selección del contratista; así como, facilitar un seguimiento electrónico del expediente administrativo que forma la decisión del ente adjudicaste.

La situación ante descrita no es ajena al caso del estudio en cuestión, donde se pudo constatar desde los encuestados de los entes en estudio, que el proceso de contratación no es llevado por la División de Adquisiciones de la Dirección de Logística, sino por otros departamentos o direcciones, que disponga dicha entidad, por lo cual ya en este punto se rompe con la estructura de la gestión de contrataciones con la de adquisiciones dentro de una gestión de proyectos en su sentido tradicional y tal y como lo entiende el Project Management Institute (PMI). El PMI (2017), se trata de un compendio de buenas prácticas con parametrizaciones generales y es actualmente la entidad internacional más importante para la estandarización de proyectos, se encarga de actualizar y crear nuevos procedimientos, los cuales se pueden encontrar en su publicación, siendo la guía de referencia fundamental para la gestión de proyectos y en la que se basan varios estándares de otras organizaciones, dicha guía se denomina *Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)*.

También, se pudo determinar en la Oficina de Planificación y Presupuesto de los entes de dichas organizaciones o entes públicos, como encargados de dirigir, coordinar y asesorar en la elaboración y actualización del Manual de Organización, el Manual Operativo de los Servicios y Manual de Normas y Procedimientos Administrativos, que no se encuentran actualizados, además falta de políticas y procedimientos detallados que sean específicos de la gestión de los contratos. No obstante, incluso en los pocos casos en que existen orientaciones, no se dispone de mecanismos para garantizar que las políticas y los procedimientos se observen sistemáticamente, ya que la Dirección de Logística, no cuenta con la descripción del procedimiento para contratación por parte del Departamento de Contrataciones de dicha Dirección. El procedimiento de contrataciones públicas se presenta de manera descentralizada, en algunos entes, ya que el mismo depende en gran medida de lo dispuesto en un Manual de

Contrataciones, que se encuentra desactualizado en cuanto a la descripción de los procesos a seguir para la gestión de contratación.

Desde el Análisis en estas organizaciones de la gestión de las contrataciones, la contratación pública y los mecanismos procedimentales necesarios para aunar el acuerdo de voluntades entre la Administración y los co-contratantes se regulan con normas específicas y fundamentalmente principios rectores y orientadores. Es así como el marco normativo en materia de contrataciones públicas en Venezuela se reduce, en términos generales, a tres instrumentos jurídicos: La Ley Constitucional contra la Guerra Económica para la Racionalidad y Uniformidad en la Adquisición de Bienes, Servicios y Obras Públicas, dictada a inicios de 2018 por la Asamblea Nacional Constituyente y publicada en Gaceta Oficial Nro. 41.318, de fecha 11 de enero de 2018; el Decreto Nro.1.399 mediante el cual se dicta el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas, publicado en Gaceta Oficial Nro. 6.154 (Extraordinario), de fecha 19 de noviembre de 2014 en lo sucesivo Ley de Contrataciones Pública (2014)] y el Decreto Nro. 6.708 mediante el cual se dicta el Reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas que fue publicado en Gaceta Oficial Nro. 39.181, de fecha 19 de mayo de 2009.

Es por lo anterior, que una vez revisada y analizada la documentación se pudo observar que la gestión de contrataciones para proyectos de la administración pública, se estructura, en principio, bajo los lineamientos establecidos en el manual vigente, en el cual se compendia la normativa legal vigente que rige las contrataciones públicas en la República Bolivariana de Venezuela; así como, los procedimientos a seguir conforme a la ley, a fin de coadyuvar en el mejoramiento de la calidad de los procedimientos administrativos en el ámbito de selección de contratistas y de la calidad del producto final de la contratación.

Ahora bien desde las encuestas realizadas, a los empleados, que se desempeñan en los entes estudiados, Se pueden constatar hallazgos que caracterizan el proceso de las contrataciones, siendo uno de los descubrimientos más notables, la falta de especificación y detalle en los diferentes procesos de contratación, y que aun cuando

cuentan con normativas internas adaptadas, no sólo a la estructura, sino también a las normas previstas en el Decreto con Rango y Valor de Ley de Contrataciones Públicas y demás disposiciones de rango legal, no son claros los pasos a seguir por cada uno de los entes responsables de la contratación, incluso en los pocos casos en que existen orientaciones, no se dispone de mecanismos para garantizar que las políticas y los procedimientos se observen sistemáticamente.

También, manifestaron que la descentralización de los procesos de contratación pública por la misma condición, haciendo muy difícil la labor de confección de los diferentes procesos involucrados en la gestión de contrataciones públicas, aunado a la falta de detalle en la normativa interna, como se indicó anteriormente. Otro de los problemas mencionado, fue la dicotomía en las funciones de contratación, al existir dos (02) departamentos de contrataciones en diferentes dependencias de los diferentes entes encuestados que comparten la misma función de contrataciones públicas. Razón por la cual, se tuvo que recomendar una reestructuración del equivalente a una Gerencia de Adquisiciones, en la Unidad encargada de las adquisiciones, y, por ende, de las contrataciones, como es la Dirección de Logística, a los fines de reordenar los procesos ya establecidos.

### **Conclusiones ante el objeto de estudio**

Se realizó un diagnóstico de la gestión de contrataciones públicas en los entes en estudio, a fin de determinar futuros ámbitos de mejora e intensificar la coherencia en todo el sistema de contratación. También se pudo determinar, la falta de especificación y detalle en los diferentes procesos de contratación, aun cuando cuentan con normativas internas adaptadas, no sólo a la estructura, sino también a las normas previstas en el Decreto con Rango y Valor de Ley de Contrataciones Públicas y demás disposiciones de rango legal, no son claros los pasos a seguir por cada uno de los entes responsables de la contratación, incluso en los pocos casos en que existen orientaciones, no se dispone de mecanismos para garantizar que las políticas y los procedimientos se observen sistemáticamente.

También se pudo observar la descentralización de los procesos de contratación pública en los diferentes entes, en relación con el órgano rector de dicho procedimiento, haciendo muy difícil la labor de confección de los diferentes procesos involucrados en la gestión de contrataciones públicas, aunado a la falta de detalle en la normativa interna, como se indicó anteriormente.

Otro de los problemas encontrados fue la dicotomía en las funciones de contratación, al existir dos (02) departamentos de contrataciones en diferentes dependencias que comparten la misma función de contrataciones públicas. Razón por la cual, se tuvo que recomendar una reestructuración del equivalente a una Gerencia de Adquisiciones, en la Unidad que realiza estas funciones y por ende de las contrataciones, como es la Dirección de Logística para estos casos, a los fines de reordenar los procesos ya establecidos. Además de actualizar su manual de normas y procedimientos administrativo relacionado con el proceso de adquisiciones de la mencionada dirección.

Independientemente de lo anterior, se sugiere el diseño de un plan de gestión de contrataciones para los proyectos, conforme a las mejores prácticas, adaptados al PMI (2017) el cual constituye un claro ejemplo de esas nuevas tendencias en gestión de proyectos, donde se menciona que la gerencia o dirección de proyecto se logra mediante la aplicación e integración de los 47 procesos, agrupados en 10 áreas de conocimientos, basándose la presente investigación en la que se refiere al área de gestión de contrataciones.

## REFERENCIAS

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 36.860, (Extraordinaria), 30 de diciembre de 1999.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas. (2014). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 6.154 (Extraordinaria), 19 de noviembre de 2014.

Decreto N°17 en el Marco del estado de excepción y de emergencia económica, mediante el cual se establece un régimen especial para la adquisición de bienes y servicios esenciales para la protección del pueblo venezolano, por parte de los

órganos y entes del sector público. (2018). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 41.362, 16 de marzo de 2018.

Ley constitucional contra la guerra económica para la racionalidad y uniformidad en la adquisición de bienes, servicios y obras públicas. (2018). Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 41.318, el 11 de enero de 2018.

Hernández, Fernández y Baptista, (2006) Metodología de la Investigación. D. F.: McGraw Interamericana, 2003.

Oficina de Planificación y Presupuestos. Manual de Organización de la Oficina de Planificación y Presupuesto, N° MAN-OR-OFIPLAPRE-0008 (2019). Caracas, Venezuela.

Project Management Institute. About us. (2017). Recuperado en: <https://www.pmi.org/about>

Project Management Institute PMI. (2017). Código de ética y conducta profesional. Recuperado de: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?v=bee05c08-efdd-402c-9a87-c749dcb88c9&sc\\_lang=temp=es-ES](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?v=bee05c08-efdd-402c-9a87-c749dcb88c9&sc_lang=temp=es-ES).

Ramírez, N. (2016). Propuesta de mejoras a la gestión de las adquisiciones de los proyectos administrados por la gerencia de contrataciones de la filial PDVSA ingeniería y Construcción, S.A. (Trabajo Especial de Grado de Especialista). Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/Febrero%202018/AAT2794.pdf>

Rosa (2020) Propuesta de mejoras a la gestión de la doble concepción del principio de competencia en la contratación pública venezolana Revista de la Facultad de Derecho N° 74. 2019-2020 ISSN: 0255-5328 disponible en <https://aveda.org.ve/uploads/2023>

Reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 39.181, 19 de mayo de 2009.

Sayagués E. (2005). La licitación pública. Buenos Aires: Editorial B de f.

Suárez R. (2011), Propuesta de mejoras Modelado del Sistema de apoyo a las cualidades de contratación pública según lo establecido en la legislación nacional coso: Defensa Pública, (Trabajo Especial de Grado de Especialista). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS2309.pdf>

## EL ANÁLISIS PROSPECTIVO EN EL MUNDO ORGANIZACIONAL. PERFIL GERENCIAL DE LAS NUEVAS ORGANIZACIONES

PROSPECTIVE ANALYSIS IN THE ORGANIZATIONAL WORLD. MANAGEMENT  
PROFILE OF NEW ORGANIZATIONS

Isaac Pérez Yunis<sup>1</sup>

### RESUMEN

La Prospectiva es una solución a esa imperiosa necesidad de comprender nuestra realidad. La Prospectiva es una disciplina que permite anticipar y pronosticar el futuro mediante el Análisis Prospectivo, y así tratar de influir en él en base a nuestros intereses. La Prospectiva puede emplearse en cualquier sector e industria, aunque suele aplicarse especialmente en aquellos ámbitos con un mayor impacto o más expuestos a volatilidad, lo que sin duda define el contexto actual en el que vivimos. En la presente investigación se pretende comprender del análisis prospectivo en el mundo organizacional actual y su relación con el perfil gerencial de las nuevas organizaciones, partiendo desde el conocimiento de métodos y técnicas para el análisis prospectivo, hasta esbozar el perfil gerencial requerido en las nuevas organizaciones, el cual debe estar orientado a adaptarse de una forma ágil y flexible a los cambios.

**Palabras Clave:** futuro, gerente, organizaciones, perfil, prospectiva

### ABSTRACT

Prospective is a solution to that urgent need to understand our reality. Foresight is a discipline that allows us to anticipate and forecast the future through Prospective Analysis, and thus try to influence it based on our interests. Foresight can be used in any sector and industry, although it is usually applied especially in those areas with a greater impact or more exposed to volatility, which undoubtedly defines the current context in which we live. This research aims to understand prospective analysis in the current organizational world and its relationship with the managerial profile of new organizations, starting from the knowledge of methods and techniques for prospective analysis, to outlining the managerial profile required in new organizations, which must be aimed at adapting to changes in an agile and flexible way.

**Keywords:** future, manager, organizations, profile, prospective

**JEL:** O360

**Fecha de recepción:** 15 de agosto de 2024 **Fecha de aceptación:** 9 de diciembre de 2024

---

<sup>1</sup> Presidente de la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales de Carabobo. Profesor en la cátedra de políticas, normas y procedimientos, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. [isaacperezyunis@gmail.com](mailto:isaacperezyunis@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8293-0118>

## **INTRODUCCIÓN**

El análisis prospectivo es una técnica que permite a las organizaciones anticipar los cambios y tendencias que pueden afectar su entorno empresarial en el futuro. Esta herramienta es fundamental para la toma de decisiones estratégicas y la planificación de acciones a largo plazo. En un mundo empresarial cada vez más cambiante y complejo, contar con un perfil gerencial innovador es clave para el éxito de cualquier empresa, siendo interesante explorar como la creatividad, la adaptabilidad y la capacidad de liderazgo, se han convertido en factores claves para impulsar el crecimiento y la competitividad de la organización.

En el mundo actual las empresas deben ser capaces de anticipar los cambios y adaptarse rápidamente a ellos para mantener su competitividad y crecimiento. Además, contar con gerentes innovadores y emprendedores es esencial para liderar procesos de cambio y transformación en las organizaciones. El objetivo general es comprender el análisis prospectivo en el mundo organizacional actual y su relación con el perfil gerencial de las nuevas organizaciones.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación realizada es de tipo documental, ejecutándose un arqueo heurístico de fuentes de información, con la finalidad de identificar, especificar y seleccionar las fuentes escritas; utilizando como técnica el análisis documental y de contenido, con el fin de lograr encontrar diversos aportes teóricos, conceptuales y explicativos para realizar el análisis prospectivo en el mundo organizacional actual y su relación con el perfil gerencial de las nuevas organizaciones. El Documento consta de secciones en la cual es contrastan diferentes conceptualizaciones teóricas y se establecen relaciones, tomando como base estudios realizados con respecto a la temática abordada, para finalmente presentar las conclusiones de la investigación realizada.

## DISCUSIÓN

### ANÁLISIS PROSPECTIVO

La Prospectiva inventa y explora mundos. Es, pues, el ejercicio sistemático de la imaginación y la razón sobre el futuro, basándose en el postulado que imaginar de manera razonada el futuro es siempre el primer paso para empezar a construirlo. Ello no significa que se trate de limitar lo imaginado a sólo aquello que la razón convencional aceptaría como posible. Se trata de explorar con libertad, y hacer explícitas las estructuras lógicas de pensamiento que están detrás del discurso prospectivo. Se trata de reducir el azar, y prever razonada y razonablemente la posible evolución de lo estudiado al paso del tiempo y el efecto que podrían tener, sobre el objeto de estudio, distintas acciones aplicadas a él o a su entorno (Fernández, 2019).

El análisis prospectivo es una herramienta fundamental para las empresas en el mundo actual. Con la rapidez con que cambian los mercados y las tendencias, es vital que las organizaciones puedan anticipar estos cambios y adaptarse rápidamente a ellos.

El análisis prospectivo implica la identificación de factores clave que pueden afectar el entorno empresarial en el futuro, como cambios en la tecnología, la economía, la política o el medio ambiente. Al evaluar estos factores, las empresas pueden tomar decisiones estratégicas y planificar acciones a largo plazo para mantener su competitividad y crecimiento. Además, el análisis prospectivo también permite a las empresas identificar nuevas oportunidades de negocio y anticipar posibles riesgos. Esto les permite estar preparados para cualquier eventualidad y tomar decisiones informadas y efectivas.

En este orden de ideas, el pensamiento prospectivo le permite a la organización mirar de forma sistemática el futuro donde confluyen aspectos económicos, tecnológicos, sociales y políticos; permitiendo a esta generar estrategias para enfrentarse a estos cambios que se presentaran. Es necesario que la organización cuente con una filosofía empresarial que sea compartida por todo el personal junto con una visión orientadora

que le permita tener claridad de los constantes cambios que se presenten en un entorno cada vez más competitivo (Quintero, 2019)

El futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de escenarios posibles. Lo que pasará mañana no depende tanto de las tendencias que se impondrían a las personas como de las políticas desarrolladas por estas con el objetivo de hacer frente a esas tendencias. Si el futuro es en parte fruto de la voluntad, esta última, para ejercerse eficazmente, debe intentar guardar el espíritu de las cinco ideas clave de la Prospectiva según Godet (2007).

La primera idea clave, es que “El mundo cambia, pero los problemas permanecen”, pues cada generación tiene la impresión de vivir una época de mutación o cambio sin precedentes. Este sesgo cognitivo o impresión es natural porque cada época es excepcional para cada uno de nosotros, ya que es el único tiempo que nosotros vivimos. De ahí, la tendencia de sobrestimar la importancia y la rapidez de los cambios, sobre todo en lo equivalente a las nuevas tecnologías y a la innovación.

La historia no se repite, sin embargo, los comportamientos se replican y reproducen con cierta frecuencia. Conforme transcurre el tiempo, conservamos similitudes de comportamiento que nos conducen a reaccionar de manera casi idéntica en situaciones parecidas, análogas o asemejables y, en consecuencia, de una manera previsible y pronosticable.

En segundo lugar, hay que comprender, “Los actores clave en el punto de bifurcación”. En este sentido, la incertidumbre, inherente a toda medición social, mantiene el abanico de los futuros posibles totalmente abierto y desplegado. Las preguntas que constituyen el menú de la Prospectiva son las siguientes: ¿Cómo podríamos reconocer los puntos de las bifurcaciones?, ¿Qué acontecimientos y qué innovaciones permanecerán sin originar consecuencias?, ¿Qué consecuencias afectarán a la globalidad del sistema, trastocándolo, determinando irreversiblemente la elección de una evolución?, ¿Cuáles son las áreas donde podría realizarse la elección?, ¿Cuáles son las áreas de estabilidad?

Al identificar el abanico de los futuros posibles a partir de la elaboración de escenarios estamos reconociendo el diagrama de las bifurcaciones. Los parámetros de las bifurcaciones son las variables-clave del análisis prospectivo que nos permitirán entender si el futuro tenderá hacia un escenario u otro.

Esta característica es especialmente útil para los Analistas de Inteligencia, especialmente vinculados con la Prospectiva cuando hacen Informes de Inteligencia estratégicos o con una descripción de escenarios posibles.

La tercera idea clave es, hacer “Alto a la complicación de lo complejo”. No es necesario dotarse de herramientas avanzadas para comprender la complejidad de la realidad. Según Maurice Allais, nunca habrá modelos perfectos, sino modelos aproximados a la realidad: “De dos modelos, el “mejor” será siempre aquél que por aproximación representará de la manera más sencilla los datos que se derivan de la observación de la realidad”.

Los seres dotados de un pensamiento complejo han sabido, mejor que otros, dar con leyes relativamente simples a la hora de comprender el mundo. Es importante no confundir complicación con complejidad, ni simplicidad con simplismo.

En cuarto lugar, es necesario “Plantearse buenas preguntas y desconfiar de las ideas preconcebidas y los estereotipos”. Es bien sabido que nunca habrá buenas respuestas si no establecemos las preguntas correctas. Pero ¿cómo plantear buenas preguntas? Los focos de la actualidad son tan potentes que sólo enfocan ciertos problemas, escondiendo, a su vez, otros posiblemente más graves, de forma que no puedan ser vistos. En este otro artículo entenderás la importancia de enfocar adecuadamente una pregunta, petición o investigación.

Las ideas y los estereotipos que recibimos dominan la actualidad, como ocurre con la desinformación y las *fake news*. Deberían ser contemplados con desconfianza pues estas ideas son, habitualmente, una fuente inagotable de errores de análisis y de previsión. Así pues, es indispensable para la Prospectiva cuestionar el confort que

guardan nuestra concepción del mundo y despertar las conciencias que sueñan con falsas certidumbres.

Y, en quinto lugar, se debe trabajar “De la anticipación a la acción antes de la apropiación”.

Es fundamental tener una visión global y transversal para la acción local y cada uno debe poder comprender el sentido que tienen sus acciones, y omisiones, para poder resituirlas en el contexto de un proyecto más global. Esta habilidad es una de las más presentes en el conocimiento como Pensamiento crítico, una capacidad imprescindible para desarrollar Análisis Prospectivos.

### **Metodologías para el análisis prospectivo**

Los métodos de Análisis Prospectivo utilizados para realizar trabajos de Prospectiva son variados. No obstante, todos y cada uno de ellos tienen como objeto sistematizar la reflexión colectiva y posibilitar la consecución de consensos acerca de los escenarios que vendrán. La metodología debe ser seleccionada a partir del problema a afrontar, el plazo de estudio y la comunicación de los resultados.

El Método Delphi es la metodología más empleada. Es definido como “una herramienta para encontrar ideas, formar opiniones y realizar pronósticos de futuro”. El Método Delphi consiste en la preparación de cuestionarios, creados a partir de hipótesis de futuro valoradas por expertos en función de unas determinadas variables como: plazo de materialización de la hipótesis, grado de importancia de la hipótesis e influencia de su materialización desde diferentes puntos de vista, etc.

Esta metodología es costosa en tiempo y recursos. Sin embargo, entre las grandes ventajas figura el anonimato que garantiza a los encuestados, la reiteración que permite a los encuestados a reconsiderar sus opiniones, siendo un mecanismo propiciador de consenso, la presentación estadística aséptica de sus resultados que impide que los encuestados aparezcan deformados por juicios de valor.

Un segundo, método es la construcción de escenarios. Erróneamente, y por lo general, la construcción de escenarios es vista como una técnica empleada para dibujar un futuro probable, prácticamente sin alternativas. No obstante, la construcción de escenarios sirve para dibujar alternativas posibles e identificar los acontecimientos en el tiempo con el objetivo de entender cuál de todas esas alternativas se va convirtiendo en más probable en base a unos indicadores de seguimiento. Es decir, las construcciones de escenarios ayudan a comprender lo que puede ocurrir, no lo que va a ocurrir, ni lo que debe ocurrir, ni, incluso, lo que la gente quiere que ocurra. Eso sí, la construcción de escenarios permite tomar decisiones y medir sus efectos para potenciar o corregir el rumbo y así aproximarnos al escenario más favorable.

Por otra parte, el Método Mactor, también conocido como análisis del juego de los actores, tiene como objeto estudiar el papel de los actores mediante el análisis de las relaciones de fuerza entre éstos. Para ello, se hace hincapié en sus convergencias y divergencias en relación con determinadas actitudes y los objetivos asociados a éstas. Una vez realizado el análisis, se puede obtener una ayuda para el establecimiento de una guía de alianzas y conflictos.

El Método Mactor aporta un valor añadido real al análisis del juego de actores por medio de herramientas que continúan siendo sencillas, múltiples en sus aplicaciones y que son capaces de tener en cuenta datos complejos. Además, cubre el déficit metodológico entre la construcción del cuadro de estrategia de los actores, su explotación y la elaboración de los escenarios pertinentes. No obstante, también cuenta con una serie de limitaciones como la reticencia de los actores a revelar sus proyectos y la dificultad de representar el juego de un actor cuando las informaciones son con frecuencia contradictorias.

Conforme a lo expuesto por Mediomundo (2022), las organizaciones no sólo deben vivir y estar satisfechas con los éxitos que se les presenta, sino también, visualizar y planificar su mirada hacia un futuro, lo que es igual decir, que los logros de hoy, serán las inspiraciones del mañana. Es allí, donde métodos con el Delphi, la Construcción de Escenarios y el Mactor entre otros, serán herramientas potenciales para las decisiones

gerenciales, y con ellas las organizaciones puedan renovar sus decisiones. Por consiguiente, las organizaciones deben tener en cuenta que, sin la prospectiva gerencial, es imposible edificar un futuro. Por esa razón, es necesario construir un clima de comunicación, capacitación, y planeación, para que los líderes y trabajadores se motiven a participar de forma competitiva con la firme intención de alcanzar el desarrollo sostenible de la organización

## **Gerencia**

La gerencia, surge como resultado del arte, ciencia y técnica administrativa que es inherente al hombre. Desde el inicio de los tiempos, el ser humano ha manejado los recursos con que cuenta. Asimismo, cuando administra, también lo hace con seres humanos y este arte, lo denominamos gerencia: arte de maximizar el desarrollo del recurso humano, además de los otros recursos con que se cuenta.

Covey (1997), plantea en sus disertaciones orales: las cosas se administran, la gente se lidera. Esa es la tendencia moderna en administración. Diferenciar claramente entre administración de los recursos y la gestión de la gente. El gerente, entonces, debe comprender como primera medida el campo de juego donde se está desarrollando como protagonista. Para esto es importante analizar y conocer de dónde venimos como gerentes y hacia dónde vamos, en el futuro, con las características del entorno moderno. Las tendencias históricas y la evolución misma de la gerencia son entonces el punto de partida para comprender las competencias que se deben desarrollar para el gerente-líder del siglo XXI.

En este sentido, los gerentes o directivos de las organizaciones deben estar en constante actualización de conocimientos, renovación de habilidades, competencias y actitudes, con el propósito de saber afrontar situaciones que requieran cambios tanto en el mercado como en el clima organizacional y de esta forma saber combatir situaciones inesperadas que permitan el crecimiento de la organización y sus colaboradores (Murillo, 2020).

Del mismo modo, la gerencia debe habituarse a los nuevos cambios de la sociedad, por lo que es necesario introducir nuevas reglas con el propósito de fortalecer al personal. Estas deben crear una sinergia y una empatía como estrategia exitosa para promover adaptabilidad, autocontrol, confiabilidad, iniciativa y desarrollo personal; a su vez utilizando los desarrollos tecnológicos como valor estratégico viable para quebrar todos los riesgos e incertidumbres (Gil y Núñez, 2009).

Los desafíos actuales de la gerencia son en primer lugar el cambio organizacional, es decir adaptarse a nuevas tecnologías, mercados o regulaciones; en segundo lugar, la gestión del talento, lo que significa atraer, retener y desarrollar personal calificado en un entorno competitivo; en tercer lugar, toma de decisiones, lo que implica hacer elecciones informadas en un contexto de incertidumbre.

La gerencia es esencial para el éxito organizacional, ya que proporciona dirección y estructura, permitiendo que todos los miembros de la organización trabajen hacia metas comunes. En este orden de ideas, el rol del gerente en el análisis prospectivo organizacional es fundamental para asegurar que la organización pueda anticiparse a cambios futuros y adaptarse a ellos de manera efectiva.

### **Perfil Gerencial de las nuevas organizaciones**

El gerente empresarial de hoy, ha observado que las empresas están frente a desafíos previsible o no, más que prepararse para un mañana, la competencia ha cambiado a ritmos crecientes en todo el mundo; y las estrategias iniciales se han convertido en indispensables para el desarrollo de beneficios competitivos. Igualmente están presentes las claves estratégicas emergentes que están destinadas a desarrollar patrones sobre acontecimientos venideros. (Ordóñez, Franco y Freire, 2018).

Todos los indicadores económicos importantes apuntan a que el mundo avanza a un ritmo vertiginoso. Los riesgos, financieros, sociales, medioambientales y políticos aumentan también de forma exponencial. En este nuevo escenario, el gran desafío al que se enfrentan los líderes empresariales es cómo mantenerse competitivos y crecer de manera rentable en medio de constantes turbulencias y alteraciones. El problema

fundamental es que aquellas compañías que han logrado superar la fase inicial de implantación progresan por su eficiencia antes que por desarrollar su agilidad estratégica; es decir, por su capacidad de aprovechar las oportunidades y esquivar las amenazas con rapidez y seguridad.

Cuando se habla de perfil gerencial, este incluye cualidades, características y rasgos que debe tener un gerente para llevar a cabo sus funciones. Es importante destacar que los perfiles gerenciales pueden variar de una empresa a otra. Esto dependerá de la actividad específica de la organización, su clase de negocio y el tipo de cargo. Igualmente, influyen sus políticas, valores y el área exacta dentro de ella en la que se desempeñará el gerente.

El modelo prospectivo estratégico gerencial, requiere la participación activa de los actores y la consideración de variables dentro de lo social, lo tecnológico, el mercado y el entorno sin descuidar que toda propuesta prospectiva estratégica debe ser sostenible (Minguet-Carvajal, 2019).

Para establecerlo, es necesario definir el objetivo del cargo dentro de la organización, para determinar todo lo que debe tener la persona que lo ocupará. Un gerente de prospectiva debe tener habilidades y conocimientos específicos para llevar a cabo un análisis prospectivo efectivo.

1. Pensamiento estratégico: debe ser capaz de pensar en el futuro y desarrollar planes a largo plazo para la empresa.
2. Conocimiento del mercado: debe estar al tanto de las tendencias y cambios en el mercado y en la industria en la que opera la empresa.
3. Habilidad para analizar datos: debe ser capaz de recopilar y analizar datos relevantes para identificar oportunidades y riesgos futuros.
4. Habilidad para tomar decisiones: debe ser capaz de tomar decisiones informadas basadas en el análisis prospectivo y las tendencias del mercado.

5. Habilidad para trabajar en equipo: debe ser capaz de colaborar con otros departamentos y equipos dentro de la empresa para desarrollar planes y estrategias efectivas.

6. Habilidad para comunicar: debe ser capaz de comunicar los resultados del análisis prospectivo y las estrategias a largo plazo a los demás miembros de la empresa.

En este orden de ideas, es relevante considerar lo esbozado Minguet-Carvajal (2019), quien expresa que la prospectiva orientada a la gestión empresarial requiere de una visión de futuros posibles deseables y de un plan de acción orientado a la creación de ese futuro. La proyección de las tendencias no necesariamente conduce a un futuro lógico, la aparición de eventos disruptivos puede generar cambios radicales en las variables consideradas en el análisis de escenarios, la aparición de un evento improbable y que puede anular la validez de cualquier premisa por estable que ésta haya permanecido en el tiempo.

Por su parte, Roa (2022), indica la gerencia prospectiva se debe considerar como un elemento clave para lograr la efectividad perdurable, al tomar decisiones más acertadas en tiempos de incertidumbre y de cambio, gracias al conocimiento que esta ofrece, derivado de la comprensión y análisis del futuro, fortalecido con la incorporación del pensamiento y la acción a largo plazo. La prospectividad se incorpora plenamente como herramientas de crecimiento y desarrollo, siendo ésta la herramienta clave para el crecimiento y posicionamiento organizacional, alterando las trayectorias y construyendo el futuro esperado.

## **CONCLUSIONES**

El análisis prospectivo implica la identificación de factores clave que pueden afectar el entorno empresarial en el futuro, como cambios en la tecnología, la economía, la política o el medio ambiente. Al evaluar estos factores, las empresas pueden tomar decisiones estratégicas y planificar acciones a largo plazo para mantener su competitividad y crecimiento.

Entre los aspectos importantes a considerar está la comprensión de las cinco ideas claves de la prospectiva según Michel Godet, las cuales se pueden resumir en entender que el mundo cambia, pero los problemas permanecen; identificar el abanico de los futuros posibles a partir de la elaboración de escenarios con lo que se reconoce el diagrama de las bifurcaciones; evitar complicar lo complejo; permitirse plantearse buenas preguntas y desconfiar de las ideas preconcebidas y los estereotipos; y tener una visión global y transversal para la acción local y en el que cada cual pueda comprender el sentido que tienen sus acciones y omisiones.

Existen numerosos métodos para realizar el análisis prospectivo, pero entre los más importantes, figura el método Delphi, la construcción de escenarios y el método Mactor. Cada uno de ellos tienen como objeto sistematizar la reflexión colectiva y posibilitar la consecución de consensos acerca de los escenarios que vendrán. La metodología debe ser seleccionada a partir del problema a afrontar, el plazo de estudio y la comunicación de los resultados.

Esto requiere desarrollar nuevas habilidades en el perfil gerencial de las nuevas organizaciones, puesto que un gerente de prospectiva debe tener habilidades y conocimientos específicos para llevar a cabo un análisis prospectivo efectivo. Entre las que destaca el pensamiento estratégico, conocimiento del mercado, habilidad para analizar datos, habilidad para tomar decisiones, habilidad para trabajar en equipo, y habilidad para comunicar.

## **REFERENCIAS**

Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. España.

Fernández, J. (2019). *La importancia de la prospectiva en la planificación*. Consultoría académica.

Gil, W., y Núñez, R. (2009). *La gerencia por competencias en el desarrollo de las personas en las organizaciones*. Universidad de oriente.

Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica, problemas y métodos*. España

Minguet-Carvajal, E. (2019). *La prospectiva en la gerencia. Antecedentes, corrientes y cosmovisiones prospectivas*. *Visión Gerencial*, núm. 01, pp. 61 – 74

- Mediomundo, C. (2022). Importancia de las prospectivas estratégicas en las organizaciones para la toma de las decisiones gerenciales. Universidad Latinoamericana y del Caribe
- Murillo, L. (2020). La gerencia y su importancia para la toma de decisiones en una organización. Trabajo Especial en Especialización en Gestión del Desarrollo Administrativo de la Facultad Ciencias Económicas en la Universidad Militar Nueva Granada
- Ordóñez, S., Franco, M., y Freire, S. (2018). La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa. Uexternado, pp. 10-16. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/5488>
- Quintero, L. (2019). Gerencia en prospectiva, identificando tendencias. Escuela de Empresarios.
- Rivera y Malaver (2006). La importancia de la prospectiva en la sociedad. Universidad & Empresa, vol. 5, núm. 10, junio, 2006, pp. 257-270
- Roa, J. (2022). Gerente prospectivo. Efectividad perdurable en el contexto actual venezolano. Gerentia.





revista.regyo.faces.uc@gmail.com

# Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

## **POLITICAS DE PUBLICACIÓN CONSIDERACIONES GENERALES**

La **Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones** es el órgano oficial divulgativo del Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, editado por la Universidad de Carabobo, la difusión y promoción de las actividades académicas y científicas en el campo de las ciencias administrativas y gerenciales, y sus ramas afines.

Está dirigida a profesionales, investigadores, empresarios, profesores y estudiantes de postgrado de las ciencias administrativas y gerenciales, en el ámbito institucional, regional, nacional e internacional y acoge en sus páginas trabajos científicos originales: artículos originales o de investigación científica y tecnológica, artículos de reflexión, artículos de revisión y artículos de actualización científica sobre temas relacionados a la gerencia y administración de negocios. Todos los artículos que se publican, pasan por un proceso de **arbitraje doble ciego externo**.

El comité editorial, no se hace responsable de los conceptos emitidos en los artículos aceptados para ser publicados y se reserva el derecho de no publicar los originales que no se ajusten a los lineamientos de la revista. El comité editorial se reserva el derecho de hacer las modificaciones que considere necesario a los trabajos admitidos. No se devuelven los trabajos una vez introducidos ante el comité editorial. No se eliminará del portal web una vez publicados.

Al enviar su propuesta de publicación el interesado acepta las normativas establecidas para esta Revista. Los artículos aceptados serán publicados en orden a la capacidad de funcionamiento operativo y logístico de la revista, por lo tanto, no asumimos el compromiso de publicar en tiempo y fecha determinada a solicitud de los potenciales autores colaboradores.

**Verificación de Originalidad:** Todos los manuscritos enviados a la revista serán sometidos a rigurosas revisiones de originalidad, utilizando herramientas de detección de plagio y verificación de autoría. Se tomarán medidas para identificar cualquier contenido generado por medio de herramientas automatizadas y se rechazarán los

trabajos que no cumplan con los estándares de originalidad.

En este sentido, se exige a los autores interesados en publicar, la **declaración de originalidad** de su obra y **ceder los derechos de publicación** y autorizan a publicar en acceso abierto y hacer difusión de los contenidos del mismo a través de los medios de que la revista disponga sobre sus artículos, y en consecuencia, ningún trabajo escrito será considerado para su publicación, hasta tanto no se haya consignado ante el cuerpo editor el **formato de declaración de originalidad y cesión de derechos de publicación** debidamente firmada por el autor o autores.

### **Tipos de artículos aceptados:**

**Artículos de investigación e innovación.** Documento que presenta, de manera detallada, la producción original e inédita resultado de un proceso de **investigación, reflexión o revisión**. En cualquiera de los tres casos su estructura debe presentarse en la metodología IMRyD: introducción, materiales y métodos, resultados y discusión/conclusiones. Los artículos que recibe la revista se ordenará en las siguientes secciones:

*Derivado de investigación:* Documento que presenta, de manera detallada, los resultados originales de proyectos terminados de investigación.

*Derivado de reflexión:* Documento que presenta resultados de investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.

*Derivado de revisión:* Documento resultado de una investigación terminada donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia o tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

## **Normas para los autores**

Todos los trabajos deben ser **originales e inéditos** y no haber sido publicados ni estar siendo arbitrados por otras revistas. Si el trabajo se presentó en algún congreso o similar, se deben suministrar los detalles correspondientes (nombre completo, fecha, lugar, institución organizadora).

El autor debe enviar su trabajo vía correo electrónico a la dirección de la Revista [revista.regyo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regyo.faces.uc@gmail.com), junto con el **formato declaración de originalidad y**

**cesión de derechos de publicación** debidamente firmada por el autor o autores.

El texto completo debe ser entregado en formato digital, tamaño carta, márgenes de 2,54 por cada lado, presentado en fuente **Arial de 12 puntos, interlineado (1.5)** para todo el manuscrito a excepción del resumen y referencias con interlineado 1.0

Evitar el uso de términos en otros idiomas, si estos tienen uno equivalente en español, así como también el uso de sangrías o espacios innecesarios para efectos de redacción.

El artículo debe tener un mínimo de 15 páginas y **no debe exceder veinte (20) páginas**, incluidos el resumen y las referencias.

Utilizar el procesador de textos Microsoft Office Word (o compatible), y no incluir restricciones de lectura y edición a los archivos enviados.

La **primera página** debe contener la siguiente información:

- 1) El **título del trabajo**, que tendrá una extensión entre 15 a 20 palabras en negritas, que describa adecuadamente el contenido de la investigación científica. El título no debe tener abreviaturas, nombres patentados o jergas. Para el título en español debe usar fuente arial 14, en inglés fuente arial 12, interlineado 1.0, seguido de los nombres completos en fuente arial 12, con inserción de nota al pie de los siguientes datos:

Los **nombre personal** y **afiliación institucional** del autor o autores, bajo el siguiente formato:

**Nombre personal**

[**Estructura de Investigación:** Grupo, Laboratorio, Unidad, Centro e Instituto (**si procede**)], [**Departamento, Dirección (obligatorio si procede)**], [**Facultad (recomendable)**], [**Universidad, Institución de Educación Superior (obligatorio)**], [**Dirección postal (si procede)**], [**ciudad, y país (obligatorio)**], [**identificador único ORCID (recomendable)**], [**Correo electrónico (institucional recomendable)**]

- 2) Indicar el autor o dirección de correo electrónico a quien se dirigirán las solicitudes correspondencia.
- 3) **Resumen y palabras clave:** El resumen correspondiente en español será de un máximo de 200 palabras y traducido al idioma inglés (título y abstract); deberá leerse corrido y no en secciones. Agregar de 3 a 5 **palabras clave y Keywords** en inglés.

## **Autoría**

Máximo tres autores. Todas las personas designadas como autores habrán de cumplir

con ciertos requisitos para tener derecho a la autoría. Cada autor debe haber participado en el trabajo en grado suficiente para asumir responsabilidad pública por su contenido. El crédito de autoría se debe basar únicamente en su contribución esencial, por lo que se refiere a los siguientes aspectos:

- 1) La concepción y el diseño o bien el análisis y la interpretación de los datos
- 2) La redacción del artículo o la revisión crítica de una parte importante de su contenido intelectual
- 3) La aprobación final de la versión que será publicada.

Las tres condiciones tendrán que cumplirse siempre. La participación en conseguir financiamiento, recoger datos, no justifica el crédito de autor. El tutor de tesis doctoral o de otros trabajos de investigación ejerce autoría en la publicación total o parcial del mismo. Toda parte del artículo que sea decisiva con respecto a las conclusiones principales deberá ser responsabilidad de por lo menos uno de los autores. El Comité Editorial de la revista, podrá cuando lo considere necesario, solicitar a los autores que describan la contribución de cada uno de ellos en la investigación; esta información puede ser publicada.

Cada vez es más común que los “artículos Multicéntricos”, se atribuyan a un autor corporativo. Todos los miembros del grupo que sean designados como autores, ya sea en la línea destinada al nombre de los autores, deberán cumplir con los requisitos de autoría descritos anteriormente. Los miembros del grupo que no cumplan con dichos criterios pueden mencionarse, con su autorización, en la sección de agradecimientos (que puede incluir en caso de ser necesario). El orden en que figuran los autores debe reflejar una decisión conjunta de éstos.

**Atribución de Autoría:** Se prohíbe expresamente la atribución del chat GPT-3.5 u otras herramientas de generación de texto automatizado como autores de los artículos científicos. Los autores deben ser personas físicas identificables y responsables de la autoría y el contenido de sus trabajos. Cualquier intento de atribuir la autoría a herramientas automatizadas será considerado una violación de la política editorial y resultará en el rechazo del manuscrito.

## **Presentación del Texto**

### **Introducción**

Se debe describir los antecedentes del estudio, es decir la naturaleza del problema y su importancia. Enuncie la finalidad o el objetivo de la investigación específico del estudio u observaciones. Mencione las referencias estrictamente pertinentes, no incluir datos ni conclusiones del trabajo que está dando a conocer. Su redacción debe ser precisa y coherente.

## **Materiales y métodos**

Describa claramente los paradigmas de investigación, métodos, técnicas, e instrumentos empleados, así como de manera detallada los procedimientos realizados. Indique claramente la manera cómo se hizo la selección de los sujetos que participaron en la investigación. Describa el tipo de análisis de los datos utilizados.

## **Resultados**

Estos deben ser pertinentes, relevantes y cónsonos con la temática y objetivos del estudio. Deben redactarse en pretérito. Las Tablas no deben ser imágenes, Figuras e imágenes en formato .jpeg, .jpg, .png deben tener una resolución de al menos 300 ppp, y se deberán insertar después de ser mencionado y en secuencia lógica, con su respectiva numeración y demás requisitos con título y fuente. El contenido de tablas y cuadros en Arial tamaño 10. En las figuras, los títulos se colocan debajo de la misma. No repita el contenido de las Tablas o de las Figuras en el texto. **Nota:** Solo se aceptarán hasta un máximo de cuatro (4) entre tablas y figuras por artículo.

## **Discusión**

Explique el significado de los resultados y sus limitaciones. Resalte los aspectos nuevos e importantes del estudio. Contraste sus resultados y postulados (convergentes o divergentes), con otras investigaciones relacionadas con su estudio.

## **Conclusiones**

Establezca nexos entre las conclusiones y el objetivo del estudio. Esta sección debe ser clara y precisa, de extensión adecuada y concordante con los resultados del trabajo. (No lleva número, no se aceptan en las conclusiones: gráficos, tablas, figuras, imágenes, esquemas o infografías, fotografías, videos, diagramas, mapas conceptuales).

## **Referencias**

Sólo debe incluir aquellas referencias citadas en el texto. Se pueden citar: artículos de revistas científicas. Artículos de memorias de congresos. Artículos en colecciones. Capítulos de libro. Memorias de congresos. Libros, Tesis doctorales, Trabajos especiales de grado. Informes técnicos. Manuales técnicos. No se permiten direcciones electrónicas ni páginas web. Fuente de letra Arial 12, interlineado 1.0, espaciado 12 y sangría francesa.

## **Conflictos de intereses**

Los autores tienen el deber de identificar los conflictos de intereses que pudiesen imprimir un sesgo en su trabajo. Deben reconocer en el manuscrito, todo el apoyo económico que hayan recibido para efectuar el trabajo y otros vínculos financieros o personales que atañan a este. De igual manera los árbitros, deberían revelar al Comité

Editorial, cualquier conflicto de intereses capaz de sesgar sus opiniones del manuscrito, y ellos mismos deberían declinar la invitación a revisar determinados artículos si creen que ello es lo correcto. Queda prohibido que los árbitros, miembros del Comité Editorial o cualquier otra persona que participe en las correcciones de redacción, utilicen para provecho propio la información a la que tengan acceso al trabajar con los manuscritos.

## **Declaración Ética y Negligencia Profesional**

La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones se compromete a mantener los más altos estándares éticos en su publicación y toma medidas contra cualquier negligencia profesional que se lleve a cabo. El plagio está estrictamente prohibido y nuestros colaboradores dan fe de que sus trabajos no han sido copiados o plagiados de otras obras, en parte o en su totalidad.

Todo trabajo para ser publicado cuenta con la exigencia a sus autores enviar carta de declaración ética contenida en la declaración de originalidad.

Se acoge a los estándares éticos y legales definidos en el Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (APA), en su última versión.

**Compromiso con la Integridad Académica:** La revista se compromete a promover la integridad académica y la ética en la investigación. El uso de herramientas de generación de texto automatizado con propósitos de engaño o falsificación será considerado una violación grave de los principios académicos y éticos.

**Divulgación Transparente:** En caso de que los autores hayan utilizado herramientas de generación de texto automatizado como parte de su metodología de investigación, se espera que divulguen de manera transparente y completa este proceso en sus trabajos, indicando claramente la contribución original de su propia autoría.

## **Envío del manuscrito a la revista**

Se debe enviar la versión digital del manuscrito vía correo electrónico a [revista.regyo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regyo.faces.uc@gmail.com) por el autorizado entre los autores, y éste será quien mantendrá comunicación directa con el comité editorial.

# **CONSIDERACIONES FINALES**

La **Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**, dentro de su Política Editorial, prevé presentar en cada número, las actualizaciones e informaciones en relación a las Normas de Publicaciones, Instrucciones a los Autores y la Carta de Intención, para los interesados en publicar en la Revista.

En caso de error u omisión, en un artículo publicado en la Revista, se publicará una Fe de Errata, en el Número inmediato siguiente, aclarando y corrigiendo dicha situación.

Universidad de Carabobo es signataria de la [Declaración de Berlín sobre acceso abierto](#), por lo cual la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones **no cobra** ningún tipo de cargo a los autores por procesamiento y publicación de artículos.

Sus contenidos están protegidos bajo la **licencia Creative Commons Reconocimiento Internacional-No Comercial -Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**, para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas bajo las siguientes condiciones:

**Reconocimiento** (Attribution): El material creado por un autor puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante.

**NO Comercial** (Non-commercial): No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales.

**Obra Derivada** (Share-alike): Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original.

- \* Al reutilizar o distribuir la obra, debe dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.
- \* Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.

**Fecha de actualización: enero 2024**





revista.regyo.faces.uc@gmail.com

# Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

## **PUBLICATION POLICY**

### **GENERAL CONSIDERATIONS**

The **Journal Estudios Gerenciales y de las Organizaciones** is the official organ of the Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), attached to the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, edited by the Universidad de Carabobo, the dissemination and promotion of academic and scientific activities in the field of administrative and managerial sciences, and its related branches.

It is addressed to professionals, researchers, businessmen, professors and graduate students of administrative and management sciences, at the institutional, regional, national and international levels, and its pages contain original scientific papers, original articles or scientific and technological research, reflection articles, review articles and scientific update articles on topics related to management and business administration. All published articles undergo an **external double-blind** refereeing process.

The editorial committee is not responsible for the concepts issued in the articles accepted for publication and reserves the right not to publish the originals that do not conform to the guidelines of the journal. The editorial committee reserves the right to make any modifications it deems necessary to the papers accepted for publication. Papers will not be returned once they have been submitted to the editorial committee. They will not be removed from the web portal once they have been published.

By submitting a proposal for publication, the interested party accepts the regulations established for this Journal. Accepted articles will be published according to the operational and logistical capacity of the journal, therefore, we do not assume the commitment to publish in a determined time and date at the request of potential contributing authors.

**Originality Verification:** All manuscripts submitted to the journal will be subjected to rigorous originality checks using plagiarism detection and authorship verification tools.

Steps will be taken to identify any content generated by automated tools and papers that do not meet originality standards will be rejected.

In this sense, authors interested in publishing are required **to declare the originality** of their work and **assign the publication rights** and authorize to publish in open access and disseminate the contents of the same through the means available to the journal on their articles, and consequently, no written work will be considered for publication until the **declaration of originality** and **assignment of publication rights** duly signed by the author or authors has been submitted to the editorial body

### Types of articles accepted:

Research and innovation articles. Document that presents, in detail, the original and unpublished production resulting from a process of research, reflection or review. In any of the three cases its structure must be presented in the IMRyD methodology: introduction, materials and methods, results and discussion/conclusions. The articles received by the journal will be arranged in the following sections:

*Research derivative:* Document that presents, in detail, the original results of completed research projects.

*Reflection derivative:* Document that presents the results of finished research from an analytical, interpretative or critical perspective of the author, on a specific topic, using original sources.

*Review derivative:* Document resulting from a finished research where the results of published or unpublished research on a field of science or technology are analyzed, systematized and integrated, in order to account for the advances and development trends. It is characterized by a careful bibliographic review of at least 50 references.

## Rules for authors

All papers must be **original and unpublished** and must not have been published or refereed by other journals. If the work has been presented at a conference or similar, the corresponding details must be provided (full name, date, place, organizing institution).

The author should send the paper via e-mail to the journal's address [revista.regvo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regvo.faces.uc@gmail.com) together with the **declaration of originality and assignment of publication rights form** duly signed by the author(s).

The complete text must be submitted in digital format, letter size, margins of 2.54 on each side, presented in **Arial 12 point font, 1.5 line spacing** for the entire manuscript except for the abstract and references with 1.0 line spacing.

---

Avoid the use of terms in other languages, if they have an equivalent in Spanish, as well

as the use of indentations or unnecessary spaces for editorial purposes.

The article should have a minimum of 15 pages and **should not exceed twenty (20) pages**, including the abstract and references.

Use Microsoft Office Word (or compatible) word processor, and do not include reading and editing restrictions to the submitted files.

The **first page** should contain the following information:

- 1) The title of the paper, which should be **between 15 to 20 words in bold type**, adequately describing the content of the scientific research. The title should not contain abbreviations, proprietary names or jargon. The title in Spanish should use Arial 14 font, in English Arial 12 font, 1.0 spacing, followed by the full names in Arial 12 font, with footnote insertion of the following data:

The **personal name(s) and institutional affiliation(s)** of the author(s), in the following format:

**Personal name**

[**Research Structure**: Group, Laboratory, Unit, Center and Institute (**if applicable**)], [**Department, Address (mandatory if applicable)**], [**Faculty (recommended)**], [**University, Institution of Higher Education (mandatory)**], [**Postal address (if applicable)**], [**city, and country (mandatory)**], [**ORCID unique identifier (recommended)**], [**E-mail (institutional recommended)**].

- 2) Indicate the author or e-mail address to whom correspondence requests should be addressed.
- 3) **Abstract and key words**: The corresponding abstract in Spanish should be a maximum of 200 words and translated into English (title and abstract); it should be read in one continuous line and not in sections. Add 3 to 5 **key words**

## **Authorship**

Maximum three authors. All persons designated as authors must meet certain requirements to be entitled to authorship. Each author must have participated in the work to a sufficient degree to assume public responsibility for its content. Authorship credit should be based solely on his or her essential contribution, with respect to the following aspects:

- 1) The conception and design or else the analysis and interpretation of the data.
- 2) The drafting of the article or the critical revision of an important part of its intellectual content.
- 3) Final approval of the version to be published.

The three conditions must always be met. Participation in obtaining funding, collecting

data, does not justify author credit. The doctoral dissertation tutor exercises authorship in the total or partial publication of the dissertation. Any part of the article that is decisive with respect to the main conclusions must be the responsibility of at least one of the authors. The Editorial Committee of the journal may, when it considers it necessary, ask the authors to describe the contribution of each one of them in the research; this information may be published.

It is increasingly common for "Multicenter articles" to be attributed to a corporate author. All members of the group who are designated as authors, either on the author name line, after the title or in a footnote, must meet the authorship requirements described above. Members of the group who do not meet these criteria may be mentioned, with their authorization, in the acknowledgements section (which may be included if necessary). The order in which authors are listed should reflect a joint decision of the authors.

Attribution of Authorship: Attribution of GPT-3.5 chat or other automated text generation tools as authors of scientific articles is expressly prohibited. Authors must be identifiable natural persons responsible for the authorship and content of their papers. Any attempt to attribute authorship to automated tools will be considered a violation of the editorial policy and will result in rejection of the manuscript.

## **Presentation of the Text**

### **Introduction**

The background of the study should be described, i.e. the nature of the problem and its importance. State the purpose or specific research objective of the study or observations. Mention the strictly pertinent references, do not include data or conclusions of the work you are presenting. Your writing should be precise and coherent.

### **Materials and methods**

Clearly describe the research paradigms, methods, techniques, instruments used, as well as in detail the procedures carried out. Clearly indicate how the subjects who participated in the research were selected. Describe the type of data analysis used.

### **Results**

These should be pertinent, relevant and consistent with the subject matter and objectives of the study. They should be written in the preterit tense. Tables should not be images, Figures and images in .jpeg, .jpg, .png format should have a resolution of at least 300 dpi, and should be inserted after being mentioned and in logical sequence, with their respective numbering and other requirements with title and source. The content of tables and tables in Arial size 10. In figures, the titles

should be placed below the figure. Do not repeat the content of Tables or Figures in the text. **Note:** Only a maximum of four (4) tables and figures per article will be accepted.

## **Discussion**

Explain the significance of the results and their limitations. Highlight new and important aspects of the study. Contrast your results and postulates (convergent or divergent), with other research related to your study.

## **Conclusions**

Establish links between the conclusions and the objective of the study. This section should be clear and precise, of adequate length and in accordance with the results of the work (it does not have a number, the following are not accepted in the conclusions: graphs, tables, figures, images, diagrams or infographics, photographs, videos, diagrams, conceptual maps).

## **References**

Only those references cited in the text should be included. The following can be cited: scientific journal articles. Articles from conference proceedings. Articles in collections. Book chapters. Conference proceedings. Books, doctoral theses, special degree works. Technical reports. Technical manuals. Electronic addresses and web pages are not allowed. Arial 12 font, 1.0 spacing, 12 spacing and French indentation.

## **Conflicts of interest**

Authors have the duty to identify conflicts of interest that could bias their work. They must acknowledge in the manuscript all the economic support they have received to carry out the work and other financial or personal links that concern it. Likewise, referees should disclose to the Editorial Committee any conflict of interest that could bias their opinions of the manuscript, and they themselves should decline the invitation to review certain articles if they believe that this is the right thing to do. Referees, members of the Editorial Board, or any other person involved in editing, are prohibited from using for personal gain any information to which they have access when working with manuscripts.

## **Ethics and Professional Negligence Statement**

The Journal Estudios Gerenciales y de las Organizaciones is committed to maintaining

the highest ethical standards in its publication and takes action against any professional negligence. Plagiarism is strictly prohibited and our contributors attest that their works have not been copied or plagiarized from other works, in part or in whole. In order to be published, authors are required to send a letter of ethical declaration contained in the originality statement.

It adheres to the ethical and legal standards defined in the Publication Manual of the American Psychological Association (APA) in its latest version.

**Commitment to Academic Integrity:** The journal is committed to promoting academic integrity and research ethics. The use of automated text generation tools for purposes of deception or falsification will be considered a serious violation of academic and ethical principles.

**Transparent Disclosure:** Where authors have used automated text generation tools as part of their research methodology, they are expected to transparently and fully disclose this process in their papers, clearly indicating the original contribution of their own authorship.

## **Sending the manuscript to the journal**

The digital version of the manuscript should be sent via e-mail to [revista.regyo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regyo.faces.uc@gmail.com) by the authorized author, who will maintain direct communication with the editorial committee.

## **FINAL CONSIDERATIONS**

The **Journal Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**, within its Editorial Policy, foresees to present in each issue, the updates and information regarding the Norms of Publications, Instructions to Authors and the Letter of Intent, for those interested in publishing in the Journal.

In case of error or omission in an article published in the Journal, an Erratum will be published in the next issue, clarifying and correcting the situation.

Universidad de Carabobo is a signatory of the [Declaration of Berlin on open access](#), so the Journal Estudios Gerenciales y de las Organizaciones does not charge any fee to authors for processing and publication of articles.

Its contents are protected under **the Creative Commons Attribution International license- Non-Commercial - Share Alike (CC BY-NC-SA)**, for copying, distribution and public communication by third parties under the following conditions:

**Attribution (Recognition):** material created by an author may be distributed, copied and exhibited by third parties if the authorship of the work is acknowledged under the terms specified by the author or licensor.

**Non-commercial:** This work may not be used for commercial purposes.

**Derivative Work (Share-alike):** You are allowed to alter, transform or generate a derivative work from this work, you must always disseminate your contributions under the same license as the original creation.

- \* When reusing or distributing the work, you must make clear the terms of the license of this work.
- \* Nothing in this license impairs or restricts the moral rights of the author.

**Update date: January 2024**



## **NORMAS PARA LOS ARBITROS**

El comité editorial de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones, se permite hacer las siguientes sugerencias con el fin de orientar el proceso de evaluación del artículo. No obstante, la lógica, experiencia y experticia de su persona son elementos vitales para este fin.

Las observaciones o justificación de la evaluación, que serán entregadas a los Autores, deben venir en el formato anexo. Los correctores de texto de la revista se encargarán de eliminar su identificación antes de ser entregado a los autores, y así cumplir con el sistema triple ciego. Se agradecen las correcciones idiomáticas y técnicas, y que le sea señalado al autor, para facilitar el proceso de certificación de que las observaciones realizadas por usted, fueron incluidos por el autor o autores.

### **Considerar:**

- Importancia de la temática tratada.
- Originalidad del Trabajo
- Enfoque o diseño metodológico apropiado
- Resultados precisos y claramente presentados
- Pertinencia de la discusión
- Adecuación de las conclusiones con el propósito de la investigación
- Organización adecuada
- Normas de presentación y redacción acordes con las exigidas por la Revista
- Título que exprese el propósito de la investigación
- Extensión del artículo
- Literatura adecuada, actualizada a los últimos cinco años y citada correctamente

Categorías de recomendación. El dictamen concluirá en recomendar al editor las siguientes categorías: a)- Publicar, b)- Publicar con modificaciones menores de forma y/o fondo, c)- Publicar con modificaciones mayores de forma y/o fondo, d)- No publicar

## **FUNCIONES DEL ÁRBITRO**

- Conocer la Política Editorial, Normas y Requisitos de publicación de la Revista.
- Revisar integralmente contenido y forma (redacción, palabras clave, estructura del resumen, adecuación del lenguaje, etc.) de los manuscritos sometidos a su consideración y proponer mediante la información vaciada en el instrumento, las medidas y modificaciones que se entiendan necesarias, de acuerdo con la política editorial, normas y requisitos de publicación de la revista.
- Requerir el cumplimiento de las Normas Éticas en los trabajos puestos a su consideración.
- Cumplir con el plazo estipulado por la revista para la revisión de los artículos (15 días continuos).
- Avisar oportunamente los posibles retrasos en la evaluación del artículo.
- Discreción, en caso de que el árbitro pueda inferir por algún motivo, conocer la identidad de los autores, debe evitar comentar o discutir con ellos su criterio y/o sugerir directamente las modificaciones al artículo.

**Nota:** El Instrumento anexo, está estructurado con el propósito de detectar las debilidades y fortalezas del manuscrito, por lo que se hace necesario la claridad, en cuanto a las modificaciones, sugerencias o aportes a los autores, en aras de la calidad del arbitraje. Sin embargo, es aceptable adicionar el manuscrito con comentarios, siempre y cuando no identifique su identidad.



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana  
Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo  
Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones  
Online ISSN:2957-3696 · Print ISSN:1317-3337



**Baremo para Evaluación de artículo científico**

Nombre del Evaluador (a) o árbitro/Institución:

Correo electrónico:

Fecha de recepción:

Fecha de la evaluación o arbitraje:

Título del Artículo:

**TIPO DE ARTÍCULO:**

INVESTIGACIÓN\_\_\_ REVISIÓN\_\_\_ REFLEXIÓN\_\_\_

**Sección I**

**EVALUACIÓN CUANTITATIVA**

ESCALA: 1 = poco satisfactorio / 5 = muy satisfactorio

Marque con una "X" la calificación estimada

<b>A</b>	CALIDAD Y RELEVANCIA DEL TEMA PROPUESTO	1	2	3	4	5
<b>B</b>	ADECUACIÓN DE LA METODOLOGÍA	1	2	3	4	5
<b>C</b>	ADECUACIÓN DEL ENFOQUE TEÓRICO	1	2	3	4	5
<b>D</b>	REDACCIÓN, PRESENTACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TEXTO	1	2	3	4	5
<b>E</b>	USO ADECUADO DE LA BIBLIOGRAFÍA	1	2	3	4	5
<b>F</b>	<b>VALORACIÓN GENERAL</b>	1	2	3	4	5

**Sección II**

**EVALUACIÓN CUALITATIVA**

**1. Pertinencia ¿El tema del artículo guarda relación con las ciencias administrativas y gerenciales y ramas afines?**

Pertinente\_\_\_ No pertinente\_\_\_

Otro: Transdisciplinario pero pertinente a las ciencias administrativas y gerenciales y ramas afines

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**2. Originalidad. ¿Le parece que es un trabajo original?**

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**Justifique su apreciación:**

3. Contribuciones académicas y/o científicas. ¿Cuáles considera que son los aportes más importantes del artículo para el campo de las ciencias administrativas y gerenciales y ramas afines?

4. Revisión de la literatura pertinente al tema. ¿Hizo uso de la bibliografía de manera adecuada y oportuna?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

*Justifique su apreciación:*

5. Claridad, consistencia y coherencia. ¿El artículo tiene coherencia interna, consistencia y claridad en su exposición? ¿Hay un buen manejo teórico/metodológico? ¿Tiene potencial heurístico para el campo de las ciencias administrativas y gerenciales y ramas afines?

6.

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

*Justifique su apreciación:*

7. ¿Tiene observaciones, sugerencias o comentarios para optimizar el artículo, basándose en su clasificación numérica de la sección anterior (sección I de este formulario de evaluación)?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

*¿Cuáles?*

8. De acuerdo con las observaciones, sugerencias o comentarios realizados por Ud., su recomendación es:

*Publicar*\_\_\_\_\_

*Publicar con modificaciones menores de forma y/o fondo*\_\_\_\_\_

*Publicar con modificaciones mayores de forma y/o fondo* \_\_\_\_\_

*No publicar* \_\_\_\_\_

Como es lo usual en publicaciones arbitradas, en caso de que haya aceptado la publicación sujeta a las observaciones, sugerencias o comentarios realizados por Ud., le enviaremos la nueva versión para que certifique que fueron incluidos por el autor o autores.

¡Gracias por su gentileza!

## **RULES AND TOOLS FOR REFEREES**

The Editorial Committee of The Management Journal and Organization Studies (REGyO), is allowed to make the following suggestions in order to guide the evaluation process of the article. However, the logic, experience and expertise of his person are vital elements for this purpose.

The observations or justification of the evaluation, which will be delivered to the Authors, must come in the attached Format. The magazine's executive technical council will be in charge of deleting their identification before being handed over to the authors, thus complying with the double-blind system. Language and technical corrections are appreciated, and that the author is pointed out, that all modifications are underlined in yellow to facilitate the certification process that the observations made by you were included by the author or authors.

### **To consider:**

- Importance of the topic covered.
- Originality of the Work
- Appropriate approach or methodological design
- Accurate and clearly presented results
- Relevance of the discussion
- Adequacy of the conclusions for the purpose of the investigation
- Proper organization
- Presentation and writing standards in accordance with those required by the Magazine
- Title that expresses the purpose of the investigation
- Article length
- Adequate literature, updated to the last five years and correctly cited

### *Rules and tools for referees*

---

Recommendation categories. The opinion will conclude in recommending the following categories to the editor: a)- Publish, b)- Publish with minor modifications in form and/or substance, c)- Publish with major modifications in form and/or substance, d)- Do not publish.

### **FUNCTIONS OF THE REFEREE**

- Know the Editorial Policy, Norms and Publishing Requirements of the Magazine.
- Fully review content and form (wording, keywords, abstract structure, language adaptation, etc.) of the manuscripts submitted for its consideration and propose, through the information emptied in the instrument, the measures and modifications that are deemed necessary, in accordance with the editorial policy, norms and publication requirements of the magazine.
- Require compliance with the Ethical Standards in the work submitted to you.
- Comply with the deadline stipulated by the magazine for reviewing articles (15 continuous days).
- Promptly notify possible delays in the evaluation of the article.
- Discretion, in case the arbitrator can infer for any reason, to know the identity of the authors, he should avoid commenting or discussing with them his criteria and / or directly suggesting modifications to the article.

**Note:** The attached Instrument is structured with the purpose of detecting the weaknesses and strengths of the manuscript, which is why clarity is necessary, regarding the modifications, suggestions or contributions to the authors, in the interest of the quality of the arbitration. However, it is acceptable to add the manuscript with comments, as long as it does not identify your identity.



**University of Carabobo**  
**Faculty of Economics and Social Sciences**  
**Research and Development Center for Small and Medium-sized**  
**Enterprises and Micro-enterprises in Carabobo State**  
**Management Journal and Organization Studies**  
**Online ISSN:2957-3696 · Print ISSN:1317-3337**



**Scale for Scientific Article Evaluation**

Name of the Evaluator or arbitrator / Institution:

Email:

Reception date:

Date of the evaluation or arbitration:

Article title:

**TYPE OF ARTICLE:**

INVESTIGATION \_\_\_ REVIEW \_\_\_ REFLECTION \_\_\_ SCIENTIFIC UPDATE \_\_\_

**Section I**

**QUANTITATIVE EVALUATION**

SCALE: 1 = unsatisfactory / 5 = very satisfactory

Mark the estimated grade with an "X".

<b>A</b>	QUALITY AND RELEVANCE OF THE PROPOSED SUBJECT	1	2	3	4	5
<b>B</b>	ADEQUACY OF THE METHODOLOGY	1	2	3	4	5
<b>C</b>	ADJUSTMENT OF THE THEORETICAL APPROACH	1	2	3	4	5
<b>D</b>	WRITING, PRESENTATION AND ORGANIZATION OF THE TEXT	1	2	3	4	5
<b>E</b>	PROPER USE OF BIBLIOGRAPHY	1	2	3	4	5
<b>F</b>	<b>OVERALL RATING</b>	1	2	3	4	5

**Section II**

**QUALITATIVE EVALUATION**

**1. Relevance. Is the subject of the article related to Management, Administration, Economics, Accounting, financial and related fields such as Industrial Engineering, Tourism, Education in the field of administration and management, Political Science and Public Administration, Economic Development with emphasis on business creation problems and business development?**

Relevant \_\_\_ Not relevant \_\_\_

Other: Transdisciplinary but pertinent to Management, Administration, Economics, Accounting, Financial and related fields with emphasis on the problems of business creation and business development.

Yes \_\_\_ No \_\_\_

**2. Originality. Do you think it is an original work?**

Yes \_\_\_ No \_\_\_

*Rules and tools for referees*

---

**Justify your assessment:**

3. Academic and / or scientific contributions. What do you think are the most important contributions of the article for the field of Management, Administration, Economics, Accounting, Financial, Education in the field of administration and management and related fields with emphasis on the problems of business creation and business development?

4. Review of the literature relevant to the subject. Did you use the bibliography properly and in a timely manner?

Yes\_\_\_ No\_\_\_

**Justify your assessment:**

5. Clarity, consistency and coherence. Does the article have internal coherence, consistency and clarity in its presentation? Is there a good theoretical / methodological management? Do you have heuristic potential for the field of Management, Administration, Economics, Accounting, Financial, Education in the field of administration and management, and related fields with emphasis on the problems of business creation and business development?

Yes\_\_\_ No\_\_\_

**Justify your assessment:**

6. Do you have observations, suggestions or comments to optimize the article, based on your numerical classification from the previous section (section I of this evaluation form)?

Yes\_\_\_ No\_\_\_

**Which?**

7. According to the observations, suggestions or comments made by you, your recommendation is:

To post\_\_\_\_\_

Publish with form modifications\_\_\_\_\_

Publish with minor substantive changes\_\_\_\_\_

Do not post\_\_\_\_\_

As is usual in arbitrated publications, in case you have accepted the publication subject to the observations, suggestions or comments made by you, we will send you the new version to certify that they were included by the author or authors.

Thanks for your generosity!



revista.regyo.faces.uc@gmail.com

# Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y ÉTICA

En atención a nuestras políticas de calidad requerimos:

- 1) Complete el formato, fírmelo y envíelo por email escaneado a la revista con su artículo completo.

<b>Nombre completo del autor remitente (ID ORCID)</b>	
<b>Otros autores</b>	
<b>Título del artículo</b>	
<b>Tipo de artículo (Marque con una X)</b>	INVESTIGACIÓN__ REVISIÓN__ REFLEXIÓN__
<b>País/Ciudad</b>	
<b>Correo electrónico y número de teléfono principales</b>	
<b>Correo electrónico y número de teléfono secundario</b>	

Los autores declaramos estar de acuerdo que:

1. El artículo no ha sido publicado en ninguna parte ni ha sido remitido a ninguna revista simultáneamente.
2. Somos los autores auténticos del artículo. En consecuencia, liberamos a la revista de cualquier consecuencia científica o política derivada del contenido del trabajo.
3. El artículo es original excepto el material citado e identificado claramente como fuente científica.
4. Cedemos nuestros derechos de publicación y autorizamos a publicar en acceso abierto y hacer difusión de los contenidos del mismo a través de los medios de que la revista disponga.
5. Después de haber recibido el Acuerdo, la Revista no acepta cambios de autoría, lista de autores o de título.
6. Entendemos que no recibiremos compensación alguna de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones por la publicación de este artículo.

Nombre y Apellido de los Autores y firma:

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
Nombres y Apellidos del Autor                      Firma                      Ciudad                      Fecha



revista.regyo.faces.uc@gmail.com

# Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

## STATEMENT OF ORIGINALITY AND ETHICS

In order of our quality Policies we require the following:

- 1) Complete handwritten this form, sign, scan it and send it to the Journal's email with your complete paper.

Full name-Surname of sender author (ID ORCID)	
Other Authors	
Paper Title	
Type of article (Mark with an X)	INVESTIGATION __ REVISION __ REFLECTION __
Country/City	
Sender E-mail 1 and phone	
Sender E-mail 2 and phone	

The authors of the paper declare that are agree that:

1. Our paper has not been published anywhere and It will not be submitted to any journal at the same time.
2. We are the authentic authors of the paper. Accordingly the journal have not any scientific or politics responsibilities from the content of the paper.
3. The paper is original except the quotation material that is clearly identified as scientific sources.
4. We assing our publication rights and authorize to publish in open access and to disseminate its contents through the means available to the journal.
5. After the agreement, the journal will not accept changes of authors listed or paper title.
6. We understand that we will not receive any compensation from The Management Journal and Organization Studies for the publication of this article.

Author'S full name and signature:

/ /

Name and Last Name of the Author

Signature

City

Date



## REVISTA DE ESTUDIOS GERENCIALES Y DE LAS ORGANIZACIONES

Órgano de divulgación científica del Centro de Investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo