

# REVISTA CITIS

Volumen 1 Nro 1 Enero - Junio 2022

Publicación semestral



REVISTA  
**CITIS**

CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN  
TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN SOCIAL

# Revista CITIS

Revista CITIS

Año 2022 • Vol. 1 • No. 1. Enero - Junio 2022

Publicación Electrónica Semestral

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

© Centro de Investigación en Tecnología e Innovación Social. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Depósito Legal: CA2023000110

ISSN-e: en tramite

La Revista CITIS es un órgano divulgativo, perteneciente al Centro de Investigación en Tecnología e Innovación Social, editado por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, cuyo objetivo es la difusión y promoción de las actividades académicas y científicas, en el campo de la investigación de las ciencias económicas y sociales y sus ramas afines.

Está dirigida a los profesionales de las diversas ramas de las ciencias económicas y sociales en el ámbito institucional, regional, nacional e internacional, que deseen publicar sus contribuciones científicas en temas de tecnologías aplicadas al mundo organizacional, gerencia en los ámbitos privado y público, sociología de las organizaciones, trabajo y sus variantes, disrupción en las organizaciones, incertidumbre de escenarios sociales y organizacionales, creatividad e innovación en las organizaciones, gerencia y educación y en general, en materia de innovación tecnológica, gerencial y social.

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 envíos que no se ajusten a los lineamientos de la revista.

Protegido bajo la licencia Creative Commons **Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**, para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. 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. No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.

## DIRECCIÓN DE LA REVISTA

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Edificio FACES. Planta baja, Av. Alejo Zuluaga. Campus Bárbula, Municipio, Naguanagua Estado. Carabobo. Venezuela. Apartado Postal 2005. e-mail: [revista.citis@uc.edu.ve](mailto:revista.citis@uc.edu.ve)



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**AUTORIDADES**

Jessy Divo de Romero  
**Rectora**

Ulises Rojas  
**Vicerrector Académico**

José Ángel Ferreira  
**Vicerrector Administrativo**

Pablo Aure  
**Secretario**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

**Benito Hamidian**  
Decano

**Maritza Espinoza**  
Asesora del Decano

**Anahir Rodríguez**  
Comisionada del Decano para La Morita

**Paola Lamenta**  
Directora de Escuela de Administración  
Comercial y Contaduría Pública  
(Bárbula)

**María Esperanza Méndez**  
Directora de Escuela de Administración  
Comercial y Contaduría Pública  
(La Morita)

**Raúl Núñez**  
Director de Escuela de  
Relaciones Industriales  
(Bárbula)

**Alí Guedez**  
Director de Escuela  
de Economía  
(Bárbula)

**Glenda Reyes**  
Directora de Ciclo Básico  
(Bárbula)

**Lusmir Bolívar**  
Directora de de Ciclo Básico  
(La Morita)

**Williams Aranguren**  
Director de Postgrado  
(Bárbula)

**Annelin Díaz**  
Directora de Postgrado  
(La Morita)

**Karla Torres**  
Directora de Investigación  
y Producción Intelectual  
(Bárbula)

**José Felipe Cabeza**  
Director de Investigación  
y Producción Intelectual  
(La Morita)

**David Duarte**  
Director de Tecnología e Información  
(Bárbula)

**Israel Sánchez**  
Director de Tecnología e Información  
(La Morita)

**Ángel Deza**  
Director INFACES

## **Equipo Editorial**

**Editor Responsable**  
Williams Aranguren  
Universidad de Carabobo (UC)  
Valencia, Venezuela

**Editor Adjunto**  
Benito Hamidian  
Universidad de Carabobo (UC)  
Valencia, Venezuela

## **Consejo Editorial**

Ángel Solanes  
Universidad Miguel Hernández (UMH)  
Elche, España

Edgar Lara  
Universidad Técnica de Ciudad Juárez (UTCJ)  
Ciudad Juárez, México

Orlando Castellanos  
Corporación Universitaria Americana  
Barranquilla, Colombia

Annherys Paz  
Universidad de La Guajira  
La Guajira, Colombia

Klever Moreno  
Erika Tapia  
Universidad Técnica de Ambato (UTA)  
Ambato, Ecuador

Ivett Jácome  
Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)  
Latacunga, Ecuador

Absalón Méndez  
Universidad Central de Venezuela (UCV)  
Caracas, Venezuela

Frank Rivas  
Laura Obando  
Universidad de Los Andes (ULA). Mérida, Venezuela

Paola Lamenta  
Dalia Correa  
Universidad de Carabobo (UC). Valencia, Venezuela

## **Consejo Científico**

Diego Proaño  
Universidad Técnica de Ambato (UTA)  
Ambato, Ecuador

Magda Cejas  
Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH)  
Chimborazo, Ecuador

Nelly Salguero  
Amparo Álvarez  
Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)  
Latacunga, Ecuador

José Alexander Velásquez  
Corporación Universitaria Americana.  
Barranquilla, Colombia

Maritza Martínez  
Universidad Central de Venezuela (UCV)  
Caracas, Venezuela

María Alejandra Villasmil  
María Virginia Camacaro  
Universidad de Los Andes (ULA). Mérida, Venezuela

Edgar Gómez  
Instituto Universitario Antonio José de Sucre  
(IUTS). Valencia, Venezuela

Felipe Cabeza  
Annelin Díaz  
Karla Torres  
Francisco Gelanzé  
Universidad de Carabobo (UC)  
Valencia, Venezuela

## **Equipo Técnico**

**Arte de portada**  
Stefanía Poggioli

**Diagramación y montaje**  
Francisco Antonio Ponte-Rodríguez  
Universidad de Carabobo (UC)  
Valencia, Venezuela

## CONTENIDO

Presentación	5
<b>ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA</b>	
<b>La gerencia virtual en el marco de la sociedad del conocimiento en la construcción de un nuevo enfoque</b>	
Virtual management in the framework of the society of knowledge in building a new approach	
<i>María de los Ángeles Ramírez Rivas</i> .....	7
<b>Management 3.0: una realidad de la gestión de empresas ecuatorianas frente a la crisis del COVID-19</b>	
Management 3.0: a reality of management Ecuadorian companies facing the COVID-19 crisis	
<i>Milton Guamán Guanopatin, Javier Pozo González y Flavio Parra Terán</i> .....	19
<b>Tutores, asesores y jurados de trabajos de investigación</b>	
Tutors, advisors and juries of investigation work	
<i>Zoraida Linárez Ríos</i> .....	31
<b>El análisis financiero y la tecnología en la toma de decisiones empresariales certeras y oportunas</b>	
Financial analysis and technology in decision making accurate and timely business decisions	
<i>Andrés Grisanti Belandria</i> .....	45
<b>Tecnologías disruptivas. Cambios y paradigmas</b>	
Disruptive technologies. Changes and paradigms	
<i>Luis Edwins Martínez Hidalgo y Elio Amílcar Farfán Torrelles</i> .....	63
<b>Propuesta para la formación de investigadores y tutores, en ciencias sociales</b>	
Proposal for the training of researchers and tutors, in social sciences	
<i>Miguel Escalona y Ligia Soto Navas</i> .....	81

## CONTENIDO

### ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

#### **El coaching como herramienta que optimiza el emprendimiento**

Coaching as a tool that optimize entrepreneurship

*Danny González y Marelys Valero.* ..... 99

#### **Herramientas prospectivas que permitan liderizar las transformaciones tecnológicas de la gerencia en las organizaciones.**

Prospective tools that allow leadership the technological transformations of the management in organizations

*Pedro Medina.* ..... 113

#### **Divulgación científica en la post-publicación académica**

Scientific dissemination in academic post-publication

*Yesenia Centeno de López y Claudia Zuriaga Bravo.* ..... 131

**Políticas de publicación e instrucciones para los árbitros.** ..... 151

## Presentación

### **Los retos de la investigación en las ciencias económicas y sociales en la irrupción tecnológica del siglo XXI**

Sin duda alguna, el mundo está cambiando y lo está haciendo desde hace mucho, sin parar, más allá de la voluntad de las personas, las organizaciones, los gobiernos y las políticas. Vivimos, desde el punto de vista de la ciencia y la investigación, en un espacio - tiempo extraordinario, que permite pensar y repensar acerca de la cuestión social, asumiendo la realidad dinámica de lo que es y representa el sistema mundo.

Este entorno cambiante, acelerado por la Pandemia por COVID-19 aparecida en el 2020, ha planteado importantes retos a las ciencias económicas y social, las cuales durante muchas décadas, han realizado grandes esfuerzos por construir un cuerpo teórico y ontológico, que dé respuestas creativas a un universo en combustión que no necesariamente responde a las guías tradicionales que nos acompañaron en nuestros estudios universitarios.

El profesional de hoy está lleno de opciones, pues no hay “un camino”, sino múltiples trayectorias y rutas que conducen a destinos inciertos, puede que para impulsar o por el contrario, para frenar, el avance de las organizaciones. Esta idea revoluciona definitivamente la forma de “hacer las cosas”, pues las certidumbres a las cual nos aferrábamos con cierto convencimiento, hoy han quedado en el pasado, siendo meras referencias dentro de este abanico de posibles elecciones.

Por su parte la investigación, muy comúnmente utilizada en el ámbito académico, ahora comienza a ganar espacios en los senderos empresariales, pues la dinámica social sobrepasa aceleradamente la capacidad de adaptación de las estructuras internas de las organizaciones. En este contexto aparecen dos conceptos claves, el de “disrupción” y el de “innovación”, como elementos fundamentales que las empresas deben asumir en su inmediatez prospectiva.

Disrupción, porque la dinámica social es imponente, irrumpe sin pedir permiso, impone sin miramientos, cambia drásticamente respondiendo a su propia naturaleza y así, las personas y las organizaciones se van transformando casi sin darse cuenta.

Innovación, porque frente a estos cambios drásticos, la sostenibilidad de la organización en el tiempo depende de su capacidad de adaptación al contingente, acompañado por los elementos distintivos que van a conducirla en ese nuevo transitar, diferenciándose del resto para no quedar estancada en la monotonía de la supervivencia y, por el contrario, abrir oportunidades para hacerse un referente en su propuesta de negocio, integrada en un modelo de gestión original que involucre a todos los sectores de los cuales depende.



De manera que investigación, disrupción e innovación, se convierte en un trípode que puede contribuir significativamente con una nueva visión organizacional, que se abra a los cambios y las incertidumbres propias de los sistemas autopoieticos que avizoramos en los tiempos actuales.

Las tecnologías, blancas y duras, siguen posicionándose como instrumentos por excelencia de la ciencia. El hombre, como vórtice de esta dinámica, no puede quedar como simple espectador. Es tiempo de vuelta del protagonismo del Ser, para producir una ciencia con sentido, con pertinencia, anclada en la construcción de un futuro promisor y en equilibrio con la auto-eco-organización y el sistema mundo. Es tiempo de otros tiempos.

En este marco, la Revista CITIS, como órgano divulgativo de producción científica, perteneciente al Centro de Investigación en Tecnología e Innovación Social (CITIS) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Valencia - Venezuela, busca hacer contribuciones significativas al avance de la ciencia con significado y pertinencia, ofreciendo a investigadores tanto de Venezuela como de Latinoamérica y el mundo, un espacio para el debate, la crítica, la disertación y la difusión de conocimientos y saberes.

**Dr. Williams Aranguren Álvarez**  
**Editor**

# La gerencia virtual en el marco de la sociedad del conocimiento en la construcción de un nuevo enfoque

## Virtual management in the framework of the society of knowledge in building a new approach

María de Los Ángeles Ramírez Rivas 

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.  
Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela  
[lcdamariaramirez27@gmail.com](mailto:lcdamariaramirez27@gmail.com)

### Resumen

Este trabajo presenta un análisis de las características de lo que debe ser la gerencia virtual en el marco de una nueva sociedad trazado su perfil en un contexto donde ha de privar el conocimiento, la creatividad y la puesta en práctica la imaginación como una herramienta imprescindible para ocupar las mejores posiciones en la empresa virtual. Es la organización de nuevo cuño donde las redes internas, el internet, los sistemas de información, el Warehouse y el Groupware, entre otros jugarán un papel importante para promover los cambios que están exigiendo la sociedad del siglo XXI, a todos los niveles de la organización para contribuir a crear bienestar para toda la población global.

**Palabras clave:** ética, globalización, sociedad del conocimiento, sociedad de la información, nuevas tecnologías.

### Abstract

This paper presents an analysis of the characteristics of what virtual management should be in the framework of a new society, drawing its profile in a context where knowledge, creativity and the implementation of imagination must prevail as an essential tool for occupy the best positions in the virtual company. It is the newly minted organization where internal networks, the Internet, information systems, Data Warehouse and Groupware, among others, will play an important role in promoting the changes that the 21st century society is demanding, at all levels of the organization to help create well-being for the entire global population.

**Keywords:** ethics, globalization, knowledge society, information society, new technologies.

## Sociedad de la información

Con la aparición de las nuevas tecnologías, el primer fenómeno que aparece se relaciona con el surgimiento de la sociedad de la información, la cual suscita un conjunto de cambios importantes al reducir los tiempos por la velocidad de los procesos y por permitir el procesamiento de grandes volúmenes de información, lo que no había sido posible hasta ese momento.

Claro, anteriormente, se había superado una sociedad preindustrial rígida dogmática con escaso progreso tecnológico, con una población mayoritariamente analfabeta, y lo que estaba surgiendo era una digna de grandes transformaciones en todos los órdenes, lo que dejaba a cualquier observador sin aliento. La nueva era está representada por una época de grandes transformaciones, donde todo lucía como algo realmente espectacular.

En este último sentido, el desarrollo de las tecnologías, puede acarrear secuencias favorables al hombre, tales como una mayor productividad, a través de un mejor acceso y dominio, más generalizado de los procesos, para crear una superior permeabilidad social al extenderse el uso social de los medios de información o simplemente la posibilidad de ejecutar importantes tareas complejas que al hombre le es imposible realizar sin ellas.

En este marco, la revolución informática, aunque no es la única innovación tecnológica de los últimos años, constituyen sin embargo el factor común que ha permitido acelerar todas las demás. Sobre todo en la medida en que transformaría radicalmente las vías de información y tiene la posibilidad de incidir por ello en el sistema nervioso de las personas y de toda la sociedad. Como todos sabemos, las prioridades en la aplicación de los avances tecnológicos continúan centrándose sobre las “Necesidades” y problemas de las naciones más ricas, lo cual viene a reforzar la acumulación de conocimientos y aplicaciones científicas en su propio

provecho, lo que constituye a nuestro entender, la segunda fase de desarrollo de la sociedad contemporánea. Esta situación les ha favorecido a los países del centro (Industrializados) alejarse progresivamente de las posibilidades de acceso a la mayoría de los países en desarrollo.

No debemos olvidar, que una población todavía muy numerosa, sigue excluida de esta evaluación pues, hoy mismo, ya en el siglo XXI, más de la mitad de la población mundial no tiene acceso a los diferentes servicios que ofrece la red en redes y todavía en el mundo hay personas que desconocen las bondades de las nuevas tecnologías de la información y Comunicación, así llamadas en el marco de la sociedad de la información.

Los más idealistas han hecho un llamado a favor de todos los países, a fin de evitar una agudización aún mayor de las diferencias entre países ricos y pobres. De algún modo, además las NTIC están haciendo que se resuelvan problemas tradicionales, pero a su vez están amplificando problemas que parecían mínimos o estaban ocultos y están haciendo aparecer otros nuevos. En la mayoría de los casos, es el resultado inmediato de la incorporación precipitada y nada crítica de estas tecnologías.

## **Sociedad del conocimiento**

En resumidas cuentas, la Sociedad de la información aparece gracias a la primera etapa del surgimiento y progreso que han alcanzado las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y ha permitido a las sociedades más poderosas a continuar con el incremento de su poder en el mundo y a las sociedades pobres a mantenerse aisladas de los centros de poder y sin poder disfrutar plenamente de los bienes y servicios atribuidos a las NTIC. En cambio la sociedad del conocimiento ha surgido en aquellas sociedades más avanzadas donde las tecnologías de información y comunicación se utilizan para administrar

racionalmente las fuentes de conocimiento, en el cual la diversidad encuentra pleno consentimiento de la sociedad, en términos de ampliar la democracia del saber y particularmente donde la creatividad y las capacidades de todos los individuos encuentran cabida sin ninguna discriminación, a los fines de producir resultados positivos para ayudar al bienestar colectivo de la humanidad.

Mientras en la sociedad de la información había confusión por la exuberante cantidad de datos producidos y el poco y sabio manejo de tanta información, en la sociedad del conocimiento, la dinámica racional estará permitiendo ir eliminando esa suspicacia e incertidumbre ante tantos datos y los grupos sociales comienzan a tener la capacidad para discriminar con criterio los datos que son útiles para su beneficio y los que deben ser discriminados y desechados.

En la sociedad de la información, el material producido no sirvió para eliminar las diferencias entre clases y entre países ricos y países pobres, el conocimiento que vaya surgiendo en la nueva sociedad, puede ser utilizado por la clase dirigente para contribuir a solventar las grandes diferencias que aún prevalecen en el mundo. En la sociedad de la información, a los países pobres les cuesta en demasía acceder a los medios de la información por su apego a lo tradicional y por carecer de los medios tecnológicos para hacerlo.

En la sociedad del conocimiento la información es más precisa y más actual, se puede poner a disposición de cualquier persona en la superficie del mundo, a menudo en tiempo real, y llega a muchas regiones, desgraciadamente aún todavía la información no puede llegar a todas, las regiones más apartadas.

La “Interactividad”, tal vez la característica más potente de las nuevas tecnologías respecto de su capacidad “humanizadora”, permite ya no solo emitir y recibir información, si no también, dialogar, conversar y transmitir información y conocimiento sin límite de distancias ni de tiempo de operación.

---

## **Sistema productivo vigente en un mundo globalizado y cambiante**

La revolución tecnológica ha puesto en manos del sistema de producción y economía capitalista herramientas poderosas para alcanzar gotas de riqueza material sin precedentes, excedentes de producción y capitales, que, bajo el nuevo orden de la globalización económica y financiera, hacen posible generar más bienes y productos, utilizar procesos y procedimientos capaces de maximizar los beneficios reduciendo al tiempo los costos de la producción. Los nuevos recursos y herramientas informáticas (Pc, redes telemáticas y robots), la puesta a punto de nuevos materiales y fuentes de energía, plásticos, fibras ópticas, semiconductores fusión y fisión hacen posibles formas casi inimaginables de racionalización y control científico y tecnológico de los procesos de producción que comienzan haciendo viable una sociedad del conocimiento, donde prevalecen los inventos en todas las áreas del saber.

Paralelamente, se han producido cambios notables en los sistemas de organización y gestión empresarial, las formas que adoptan (Teletrabajo, trabajo en red, autoempleo, outsourcing, subcontratación), así como la redefinición del “capital de reparto” de que han de disponer aquellos trabajadores que aspiren a ser integrados por núcleos de ese capitalismo que Castells (1997) denominaba informacional, en red.

Los efectos de todo ellos son múltiples y al mismo tiempo heterogéneos. En sus caras más positivas, sería difícil negar que las cotas de riqueza y bienestar material alcanzada en el último siglo, no tienen parangón con ninguna época conocida del desarrollo de la humanidad (de acuerdo a datos disponibles), y quizás por el papel tan decisivo que la información y el conocimiento está adquiriendo en los procesos de producción y la redefinición del trabajo, éste empezaría a ser pensado como una actividad basada en creación genuinamente humana, producto de su inteligencia. Legos estaría quedando; así mismo, el trabajo rutinario,

empobrecedor y aislado propio de los sistemas industriales tradicionales en los que imperó el modelo descrito por Taylor y Fayol. Será el momento cuando se imponga sobre la sociedad de la información una buena sociedad, que no es otra que la sociedad del conocimiento.

Será una sociedad donde prevalezca razón, la imaginación y el saber. Poco a poco, y desde luego el futuro feliz prometido, cada vez sería remplazado por otro muchacho más humano, donde se respeten los derechos humanos y donde exista realmente mayor democratización del conocimiento, del capital y del trabajo.

Las organizaciones empresariales se fundamentarán sobre actividades más flexibles, creativas, realizadas por seres humanos interactuando en equipo y disponiendo, para llevarlo a cabo, de márgenes de discrecionalidad e inteligencia horizontal redistribuida por todos los niveles de la producción y organización de las empresas. En el contexto de los nuevos modelos de producción y organización empresarial, el trabajo, según se aventura, cada vez se apoyará más sobre una fuerza laboral que ha de mostrar niveles más altos de formación, entendida como: “La capacidad de redefinir constantemente la cualificación necesaria para una tarea determinada, y de acceder a las fuentes y métodos para adquirir dicha cualificación” (Castells, 1997:375).

De modo que, así la información profesional, adquiere un valor también sin parangón, hasta el punto de ser considerada como uno de los subsectores estratégicos más decisivos en el concierto de la nueva economía. Una cosa, no obstante son las previsiones más realizables respecto al papel de la formación, el requerimiento de habilidades y destrezas de más alto nivel intelectual y personal, y hasta la personalización del trabajo, y otra bien diferente, es qué va a suceder con aquellos empleados que no hayan logrado desarrollarlas, e incluso de muchos de los potenciales “nuevos trabajadores” que no siempre encontraran puestos laborales acordes con sus niveles de cualificación.

---

Claro no hay que olvidar que desde los años 90, por una parte el avance de la gestión del conocimiento, en las empresas, no ha sido siempre satisfactorio porque dicha gestión no ha madurado aun, es que ella está dando sus primeros pasos, (a pesar de las potentes herramientas disponibles), y por otra, la información ha seguido multiplicándose sensiblemente y no siempre las empresas han diseñado las estrategias más adecuadas para darle un uso más racional, a pesar de que hoy en día los expertos están más claros en su utilización racional. Sin embargo hay que destacar que aquellos conceptos, gestión del conocimiento y destreza informacional – se han aproximado muy visiblemente entre sí, en el mundo empresarial, para entrar en sinergia con las emergentes figuras del nuevo directivo y el nuevo trabajador, también muy especialmente con la idea del aprendizaje permanente y del mejoramiento continuo.

Para conducir este aspecto, se puede destacar el hecho de que en la actualidad, las organizaciones no siempre están en capacidad todavía de poseer del todo la destreza en el uso y aprovechamiento de la información interna y externa accesible y darle el uso y el aprovechamiento necesario por varias razones, una de ellas es que tanto las autoridades o directivas de las organizaciones como sus cuadros gerenciales y los niveles técnicos no están muy conscientes y preparados para asumir los riesgos que implican las innovaciones y la creación del conocimiento y pareciera más que necesaria aunque no siempre la poseen en el grado preciso.

Quizá las nuevas generaciones salgan de las universidades con solida preparación para el aprendizaje permanente, pero las empresas ya necesitan hoy mayor dosis de conocimiento para mejor encarar sus retos de competitividad y prosperidad en la nueva economía. El concepto de excelencia empresarial ha evolucionado con las nuevas realidades, y no parece cuestionarse que debamos ser asimismo excelentes en la traducción de información a conocimiento, y en el flujo de éste en las empresas.

## El reto de la gerencia virtual

Para comenzar a tratar este tema que es esencial en el presente, trabajo, se va a citar un párrafo de The Delphi Report (1990), de la American Philosophical Association:

El pensador crítico ideal es habitualmente inquisitivo, bien informado, de raciocinio confiable, de mente abierta, flexible, justo en sus evaluaciones, honesto en reconocer sus prejuicios, prudente para emitir juicios, dispuesto a reconsiderar las cosas, claro con respecto a los problemas, ordenados en materias complejas, dirigentes en la búsqueda de la información relevante, razonable en la selección de criterios, enfocado en investigar y persistente en la búsqueda de resultados que sean tan precisos como el tema/materia y las circunstancias de la investigación lo permitan (p. 3, traducción del inglés propia).

Es posible que no se le preste suficiente atención a los movimientos críticos que han venido apareciendo desde la década de los años 90 y que cabe asociar ya con la inquietud por la excelencia informacional en las empresas. Pero esto implica una concepción distinta a lo que es la empresa del siglo XXI, que debe ser una organización totalmente diferente a lo que hemos conocido hasta ahora. Esta debe sufrir todo un proceso de transformación desde lo cultural, lo organizativo, la concepción del factor humano y sobre todo el uso de la tecnología como instrumento de cambio y de toma de conciencia de la nueva era.

Sobre todo conciencia en la tracción de información a conocimiento para asegurar la efectividad de cada decisión y acción, lo que exige diferentes fortalezas y facultades, y entre ella buena dosis de pensamiento crítico: una competencia clave que nos evita falsos aprendizajes en un entorno cambiante.

Se va a insistir nuevamente en que es necesario entender que en la visión de la sociedad del conocimiento el trabajador ha comenzado a entender su capacidad para comprender mejor los fenómenos que ocurren a su alrededor y de entender que por más importante que sea la información en su trabajo y en el desenvolvimiento de su organización existen parámetros que le van a permitir dar mejor uso de ese insumo, porque ahora ha adquirido la capacidad para transformar la información en conocimiento.

Se diría que él va a disfrutar de la abundancia de información, pero ahora sabe que no siempre ésta responde a nuestras expectativas o necesidades. No podemos creer todo lo que se nos dice o lo que leemos, ni ignorar los propósitos subyacentes en cada hecho o cada información. Cuando va a documentarse, cuando se dispone a aprender, se ha de dotar, entre otras facultades personales, de tenacidad, perspicacia, sagacidad, intuición y, desde luego, pensamiento crítico. La información puede ser rigurosa y clara, pertinente y valiosa, amplia y oportuna; pero también puede contener errores o imprecisiones, servir a intereses espurios, resultar confusa o incoherente.

No estamos hablando de la prensa del corazón, ni de los medios cotidianos de información; estamos ahora centrados en la que, directivos y trabajadores, manejamos para nuestro desempeño profesional en el mundo de la empresa virtual.

## **La empresa virtual**

En el enfoque que se le da a este trabajo, la empresa virtual es una organización distinta a lo que se conoce como empresa tradicional, es decir se debe adaptar física, tecnológica, organizacional y culturalmente a las nuevas realidades promovidas por el uso racional de las nuevas tecnologías a la luz del marco

referencial de la sociedad del conocimiento, superando etapas de confusión, incertidumbre, y mal uso de la información. Por ello es conveniente definirla en los términos siguientes:

La empresa virtual es una organización de trabajo asociado que utiliza la red de Internet como una base de comunicación entre los socios que conforman esta empresa. Entendiendo que la estructura organizativa está definida en funciones y procesos, se apoyan en Internet para ampliar sus transacciones y operaciones en el mercado del ciberespacio. También representa una mejor coordinación y relaciones con el recurso humano que la integra, facilita el control de activos y pasivos de la empresa, desarrolla una mayor interacción con otras empresas que están en la red e incursiona en mercados internacionales a menores costos, mayor calidad y eficiencia (Inostroza y Sotres, 2005).

Es un nuevo enfoque que interpreta de un modo más racional y más humano diferentes aspectos de la empresa desde la aplicación de nuevas técnicas e instrumentos apropiados para mejorar la productividad, hasta el análisis de los procesos medulares y de apoyo de la institución pasando por las operaciones, actividades y tareas, sin ir en menoscabo de la comprensión del factor humano, la naturaleza del trabajo, su importancia y su nueva relación con la tecnología.

Sotres (2002), define a la empresa virtual como un sistema de software que opera sobre la red Internet, donde es posible tomar decisiones mediante algoritmos previamente diseñados para el fin, y que con esta asociación tecnológica, se ve intrínseco el concepto de una empresa, lo cual modifica los paradigmas de organización, trabajo, producción, comercialización y marco jurídico.

En éste sentido, la empresa virtual es una estructura que promueve alianzas temporales, entre personas, instituciones y empresas con el propósito de realizar tareas específicas, enlazadas mediante el empleo de las nuevas tecnologías de la

información y la comunicación, gracias a los sistemas creados en el marco de la sociedad actual, que les permite reducir costos, al tiempo que le es permitido la facilidad, por medio del E-learning (aula virtual), para capacitar a su personal en las competencias que el proyecto o propósito les exige.

Por otra parte, la filosofía de la empresa virtual se basa en su capacidad para manejar con éxito las nuevas tecnologías en el desarrollo de sus actividades, combinando de manera hábil todos sus recursos creativos y la imaginación (por ésta razón se piensa que se habla más de la sociedad del conocimiento que de la sociedad de la información), el cual va desde el diseño y operatividad de sus páginas web hasta la operatividad y desarrollo de acciones marcadas con un riguroso programa de calidad.

## **Conclusiones**

Adoptar esta nueva percepción de la realidad contemporánea, originada por la evolución dinámica de las nuevas tecnologías de la información, que ha provocado un proceso de transición de empresa tradicional a empresa virtual, cabe señalar, que quienes mejor han aprovechado esta transformación han sido las grandes empresas transnacionales y, como consecuencia, esto ha propiciado que las micro, pequeñas y medianas empresas de los países en vías de desarrollo, busquen también utilizar este instrumento para reducir costos y mejorar la coordinación interna de las mismas.

El nuevo paradigma que representan las empresas virtuales, permite desde la óptica financiera, desarrollar un nuevo eje para el impulso de la economía mundial, regional y sub-regional, además ofrece los elementos bastantes y suficientes para combatir el desempleo mundial, generando así, nuevas fuentes de empleo formal, entendiendo que cada empresa virtual, por lo menos crea cinco empleos directos y

quince indirectos, en promedio. Proporciona las bases para una nueva cultura empresarial que responda a las necesidades contemporáneas de cara al futuro. Permite el desarrollo local, sub-regional y regional en el mundo, Así mismo propicia el desarrollo científico y tecnológico en todas las áreas del conocimiento experto de la humanidad.

## Referencias

Castells, Manuel. La Sociedad Informaciona. Madrid: Alianza Editorial, 1997

Facione, Peter (1990). Critical thinking: A Statement of Expert Consensus for Purposes of Educational Assessment and Instruction. USA. The California Academic Press.

Lester Thurow. La guerra del siglo XXI. Editorial Vergara: México, 1992. pp- 79 - 130.

Sotres Arévalo, Salvador G. La Empresa Virtual. Nuevo paradigma de la administración contemporánea -Teoría Virtual de la Administración. Ed. Sotres, 2003. Tatevari Ediciones en 2007.

## **Management 3.0: una realidad de la gestión de empresas ecuatorianas frente a la crisis del COVID-19**

### **Management 3.0: a reality of management Ecuadorian companies facing the COVID-19 crisis**

**Milton Guamán Guanopatin**

Universidad Central del Ecuador

Quito, Ecuador

[\\_milton.guaman@live.com](mailto:_milton.guaman@live.com)

**Javier Pozo González**

Universidad Central del Ecuador

Quito, Ecuador

[javierpozogonzalez22@yahoo.com](mailto:javierpozogonzalez22@yahoo.com)

**Flavio Parra Terán**

Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador

[flavioparra55@gmail.com](mailto:flavioparra55@gmail.com)

### **Resumen**

La crisis sanitaria por el COVID-19 obligo a los gerentes a dedicar muchas horas de trabajo en la coordinación y sincronización con sus equipos, a crear eficientes canales de comunicación en todos los niveles y reducir errores, el desafío fue consolidar equipos capaces de adaptarse a una nueva realidad, esperando que cada asociado pueda cumplir cada una de sus funciones para cumplir objetivos empresariales, ya sea en teletrabajo o presencial; lo sustancial fue la continuidad del negocio en la empresa, debido a que la población continuaba necesitando productos y/o servicios a pesar de la crisis. El objetivo de estudio fue develar la realidad de la gestión de un grupo de empresas ecuatorianas frente a la emergencia sanitaria. La metodología fue de enfoque cualitativo, se realizó entrevistas semi-estructuradas a profundidad como instrumento de investigación a informantes clave y resumidos de manera descriptiva. Como resultado luego de utilizarla técnica de categorización en el contexto de la gestión empresarial fue la contrastación interpretativa. Luego de la pregunta ¿Cómo gestionó los impactos frente al COVID-19 en su empresa? formulada a varios líderes empresariales se concluye que coinciden que la visión estratégica, comunicación asertiva, trabajo en equipo, adaptabilidad, solidaridad, empleados y empresas resilientes, generación de valor, el reinventarse, enfoque en ideas, modelo a organizaciones de tipo agile, transformación tecnológica y digital, capacidad de adaptarse al cambio, teletrabajo, entre otros, que son conceptos de Management 3.0 fueron clave en la crisis sanitaria.

**Palabras clave:** management 3.0, contrastación interpretativa



## Abstract

The health crisis caused by COVID-19 forced managers to spend many hours of work coordinating and synchronizing with their teams, creating efficient communication channels at all levels and reducing errors. The challenge was to consolidate teams capable of adapting to a new reality, hoping that each associate can fulfill each of their functions to meet business objectives, whether teleworking or face-to-face; what was substantial was the continuity of the business in the company, since the population continued to need products and/or services despite the crisis. The objective of the study was to reveal the reality of the management of a group of Ecuadorian companies in the face of the health emergency. The methodology was of a qualitative approach, semi-structured in-depth interviews were carried out as a research instrument with key informants and summarized in a descriptive manner. As a result after using the categorization technique in the context of business management was the interpretive contrast. After the question, how did you manage the impacts of COVID-19 in your company? Formulated to several business leaders, it is concluded that they agree that strategic vision, assertive communication, teamwork, adaptability, solidarity, resilient employees and companies, value generation, reinventing oneself, focus on ideas, model to agile type organizations, technological transformation and digital, the ability to adapt to change, teleworking, among others, which are Management 3.0 concepts, were key in the health crisis.

**Keywords:** management 3.0, interpretive contrasting

## Introducción

La pandemia relacionada al COVID-19 puso cuesta arriba a todos los sectores. Muchas empresas se vieron obligadas a cerrar locales, reacomodar a sus colaboradores, en algunos casos a tomar decisiones drásticas, arrastradas por una crisis para la que ninguna empresa en el mundo estaba preparada, varias empresas tuvieron como prioridad de reestructurar sus equipos y tomar decisiones día a día. Ante este escenario producto de la emergencia sanitaria se propone preguntar ¿Cómo gestionó los impactos frente al COVID-19 en su empresa? a líderes empresariales de empresas ecuatorianas, suponiendo que La innovación y la adaptación fueron claves para seguir operando a pesar de la crisis. (Ekos, 2021).

## Metodología de investigación

Para la investigación del presente artículo, la metodología desarrollada tuvo un enfoque cualitativo, aplicando la técnica de categorización y el análisis de contrastación interpretativa (Kitchenham & Charters, 2007) en el contexto de la gestión empresarial, luego de entrevistas semi-estructuradas a profundidad como instrumento de investigación, extendiéndose a esquemas interpretativos los descubrimientos en las unidades interpretativas, la disertación de los informantes clave

**Para el desarrollo del artículo nos planteamos responder la siguiente pregunta de investigación**

*¿Cómo gestionó los impactos frente al COVID-19 en su empresa?*

## **Contrastación interpretativa en el contexto de la gestión empresarial: una visión desde los informantes clave**

El análisis de interpretación es una etapa más compleja y muy difícil en el proceso de investigación, significa “resumir, condensar, estructurar y poner en evidencia las relaciones y estructuras que se establecieron” (Rusque, 2007) utilizando varias técnicas y procedimientos para procesar el discurso recopilado.

En la investigación cualitativa, la etapa de contrastación interpretativa se orienta a describir, analizar, inferir y trasladar interpretaciones acerca de significados de eventos o fenómenos que van ocurriendo en el mundo social.

La contrastación interpretativa para (Gonzales, 1993) en el artículo, *el acercamiento metodológico de la investigación cualitativa*, sostiene que: “[...] algunos filósofos utilizaron la interpretación como una herramienta en la interpretación de textos, escritos y leyes



considerados sagradas... la interpretación o hermenéutica formo parte de la filosofía” (p. 12).

El uso de las TICs ha llevado a la ejecución del trabajo a otro nivel, donde la presencia física ya no es una prioridad empresarial, donde la tecnológica abre, expone y permite el acceso a otro canal de comunicación, por lo que el gestor del servicio (Chief Executive Officer - CEO, se traduce como director ejecutivo) también se ha dedicado a sincronizar acciones entre el mundo real y el virtual.

El termino Management 3.0 surge como una manera de implementar la gestión colaborativa. Management 3.0 no es una metodología o marco de trabajo que pueda implementar fácilmente siguiendo un conjunto de pasos; es un paradigma que fomenta la creación de una nueva forma de pensar y solo funciona cuando se pone en práctica en las acciones diarias de una organización.

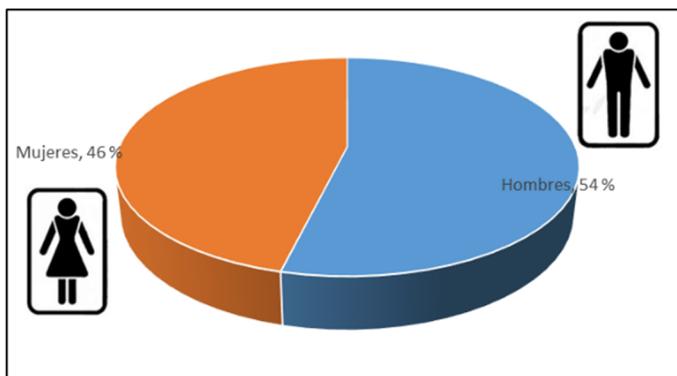
A diferencia de un modelo tradicional, donde existe un jefe responsable de aplicar las reglas y estrategias, en la gestión colaborativa, todos los asociados contribuyen a la toma de decisiones. (Bolden, 2011). Management 3.0 está enfocado en las personas que son el mayor activo de una organización “valor del manifiesto ágil: las personas sobre el proceso y las herramientas” (Sutherland, Scumniotales, & McKenna, 2011). Management 3.0 tiene como objetivo el involucrar a los empleados y, por lo tanto, apalancar el crecimiento del negocio. Todos los individuos trabajan hacia un objetivo común de velocidad, agilidad y entrega efectiva (Stare, 2013).

A partir de la extracción de la literatura recopilada en artículos académicos, en revistas y publicaciones digitales relevantes, se realiza el análisis de la percepción que tienen los entrevistados acerca de su realidad de la gestión de empresas ecuatorianas frente a la crisis del COVID-19; se describen los hallazgos, sustentándonos en el discurso textual de los entrevistados.

## Visión holística desde los informantes clave para mujeres y hombres

Del total de entrevistados, denominados informantes clave se analiza estadísticamente y se determina que el 46% de los sujetos entrevistados son Mujeres y el 54% son Hombres. (ver Figura 1), entonces podemos inferir que un individuo (Hombre, Mujer) tiene claro su estrategia de Administración (Management en inglés) de las empresas ecuatorianas a las cuales ellos representan.

**Figura 1.** Género de los Sujetos entrevistados



**Fuente:** Elaboración Propia

A apoyados en la disertación de los informantes y las categorías originarias, algunos elementos de Management 3.0 fomentados por los CEO de las empresas ecuatorianas para hacer frente a la emergencia sanitaria causada por el COVID-19 se identificó la visión estratégica, la comunicación asertiva el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la solidaridad, los empleados y empresas resilientes, la generación de valor, el reinventarse, el enfocarse en ideas, el modelo agile en la gestión empresarial, transformación tecnológica y digital, capacidad de adaptarse al cambio, teletrabajo, entre otros (ver Figura 2).

**Figura 2.** Nube de adopción de los elementos de Management 3.0



Fuente: Elaboración propia, 2022

## Una realidad de gestión de empresas ecuatorianas frente al COVID-19

La interpretación cualitativa basada en la técnica de categorización, busca la interpretación interpretativa del discurso de los informantes clave, las categorías identificadas y su correspondiente interpretación, desde la perspectiva del autor descrito en la Figura 3.

El conocimiento y las mejores ideas vienen de quienes están en el día a día en las operaciones; la actualidad exige un liderazgo enfocado en las personas que, ante la incertidumbre lo importante es no entrar en pánico y anticiparnos para asumir los cambios; rediseñar el futuro del negocio con la flexibilidad y capacidad de evolucionar rápidamente; priorizar el bienestar y mantener una actitud humana frente a la situación de crisis; el rol del tejido empresarial es fundamental para continuar desarrollando la industria y generar empleo; la flexibilidad, exige pensar y planificar para el presente inmediato y a corto plazo y donde los clientes han mostrado su gran capacidad de

adaptarse a los cambios logrando más confianza en las plataformas digitales son consideraciones que (Altamirano, 2021) ha tomado en cuenta en la gestión en una empresa de ropa.

Figura 3. Categorías de Management 3.0 visto desde los informantes clave



Fuente: Elaboración propia, 2022

La crisis es una oportunidad para ser más creativos, trabajar en equipo y manejar las expectativas de la empresa, misma que cambio el tablero de juego y generaron movimientos que lograron resiliencia y permitió una evolución en la cultura de la compañía y apalancarnos a nuevos hábitos ha indicado (Freud, 2021) Gerente de una empresa de servicio de *Delivery*, ha indicado además que la fortaleza de nuestros asociados ha sido adaptarnos a una nueva dinámica de trabajo. Para (Villavicencio, 2021) Gerente en Ecuador de una empresa de entrega de paquetes crear un ambiente de trabajo



equilibrado, donde el colaborador se sienta valorado es la base, considera que intuir en lugar pronosticar y fortalecerse con los aprendizajes es la experiencia que ha dejado la crisis, sugiere la implementación modelos de negocio del *Gig Economy* o Economía colaborativa con el objetivo de conectar a los clientes, mejorando sus vidas, además sugiere la implementación del Plan de Continuidad de Negocio (BCP) y *Disaster Response Team* (DRT) que apoye a situaciones críticas. La capacidad de adaptación y de liderar equipos; la polifuncionalidad en los individuos ante problema de ausentismo y la estrategia de diversificación a nivel de clientes, proveedores es la sugerencia de (Wong, 2021) CEO de una empresa bananera.

El presidente ejecutivo de la empresa de cerámicos, (Peña, 2021) indica que la crisis ha permitido revisar el sistema inmunológico empresarial, nos enseñó que podemos lograr objetivos con menos recursos y animar a nuestros colaboradores a buscar oportunidades, sustenta que en las crisis todos somos vulnerables, la diferencia es en cuán rápido adaptamos a ella.

En tiempo de crisis la solidaridad es clave para manejar la incertidumbre dentro de las organizaciones ser más empáticos y responsables con nuestro personal, motivar el trabajo en equipo; potenciar las capacidades; intercambiar el conocimiento independientemente de su experiencia o juventud; impulsar que nuestros colaboradores se sientan a gusto ha permitido asumir los desafíos siendo empáticos, solidarios y creativos dentro y fuera de la empresa, sabiendo que una empresa no se sostiene sola, se requiere del talento humano los clientes son el eje del negocio, los colaboradores son el motor del negocio sostiene (Sierra, 2021), CEO de una empresa de entrega a domicilio.

Para (Barboto, 2021), CEO de una empresa de chocolate afirma que las empresas con éxito combinan el saber el hacer y el ser, reinventarse con una visión estratégica; la crisis permitió repensar el liderazgo, la visión estratégica, la comunicación y el trabajo con nuestros colaboradores para cumplir las metas y lograr resultados; el principal cambio logrado es funcionar como un equipo con claridad en objetivos y visión. El gerente general

de una empresa hotelera (Sommerfeld, 2021), afirma que es importante mayor comunicación entre todas las áreas y reducir errores u omisiones; los aprendizajes en tiempo de crisis, debiendo aprovechar las pausas para hacer mejoras, además notifica que es importante ser empáticos, analíticos y comprometidos con clientes, proveedores y la sociedad, dice que “no podemos seguir jalando la soga desde los lados opuestos, porque se va a romper”.

Entender que el mundo no será el mismo luego de la crisis, por lo que ésta ha transformado a las empresas sostiene (Sevilla, 2021) presidente de un grupo de turismo. Afirma que se ha establecido vínculos con diferentes sectores de la sociedad para reducir la desigualdad, además sostiene que valoramos la calidad de nuestro personal como para arriesgarnos a perder su colaboración en tiempos de crisis, entonces establecimos políticas que precautelen la salud de los colaboradores y el respeto a su tiempo de descanso, Sevilla está convencido que “ni bien se vea la luz al final del túnel hay que trazar una nueva estrategia”.

El CEO de una empresa de Turismo (Burbano, 2021) ha indicado que en la crisis se debió capacitar y sostener a los colaboradores, motivándoles a mantener los valores empresariales, optimizando recursos y cuidando el talento humano, pensar y actuar simultáneamente, lograr oportunidades de aprendizaje, capacitar a nuestros asociados para adaptarse a los cambios y tener una planificación de corto plazo con visión a largo plazo fue la clave, sostiene que “estamos más unidos, a pesar de no estar juntos”.

(Mordt, 2021) CEO Ecuador de una fundación afirma que la “nueva normalidad” nos dirige a un buen destino como humanidad; espera repensar en el desarrollo y la economía, entender los desafíos del rol social; la crisis ha significado un punto de inflexión para la sociedad; afirma que impulsar a las micro y pequeños negocios, quienes son más vulnerables a shocks externos y sostiene que la crisis ocasiona alta incertidumbre del mercado, por lo que las empresas han reajustado su planificación.



El Presidente Ejecutivo de una empresa de seguros de salud indica que en una crisis no se tiene que analizar mucho, se tiene que ejecutar mucho; el crecimiento en crisis estuvo atado a nuevas estrategias de entrenamiento; se dice que ejecutar entrenamientos ha permitido tener buenos resultados, apostando por los colaboradores y clientes a permitido apostar por conservar los empleos y ofrecer un buen servicio a sus clientes; finalmente concluyo que se debe proteger a los clientes y a nuestros empleados. (Izurrieta, 2021). Responder rápidamente a los clientes y brindar información permanente puso a prueba la propuesta de valor de la empresa de acompañarlos de principio a fin.

Para el gerente en Ecuador de una empresa de tecnología (Sinha, 2021), sostiene que es importante el apoyo al nuevo talento, hemos reinventado el aprendizaje de habilidades técnicas y blandas, el objetivo empresarial debería ser no ser un proveedor de sus clientes, sino es un aliado estratégico de largo plazo, siendo socios para construir el futuro. Considera que el respeto por el individuo es uno de nuestros valores - es un estilo de vida empresarial, cada individuo merece ser tratado con mucho respeto, reconocimiento y apreciando su singularidad, posibilitando un ambiente de trabajo inclusivo.

## **Conclusiones y trabajos futuros**

Luego de entrevistas semi-estructuradas a profundidad a líderes empresariales de empresas ecuatorianas concluimos que la estrategia más importante frente al COVID-19 fue entender que el empleado es quien hace empresa, entonces muchos esfuerzos fueron orientados a ellos con actividades de capacitación, motivación, comunicación asertiva, trabajo en equipo, adaptabilidad, solidaridad, empleados y empresas resilientes, generación de valor, el reinventarse, enfoque en ideas, modelo a organizaciones de tipo agile, transformación tecnológica y digital, capacidad de adaptarse al cambio, teletrabajo, todos estos elementos originarios de la estrategia Management 3.0.

Se concluye que en época de crisis se ha identificado que los clientes han mostrado su gran capacidad de adaptarse a los cambios logrando más confianza en las plataformas digitales, aunque los clientes son el eje del negocio, los colaboradores son el motor del negocio, la comunicación asertiva ha sido un punto importante es conectar a los clientes, mejorando sus vidas ser empáticos, analíticos y comprometidos con clientes, proveedores, sociedad, la estrategia de diversificación a nivel de clientes, proveedores se espera proteger a nuestros clientes y a nuestros empleados, en tiempos de crisis se apostó por conservar los empleos y ofrecer un buen servicio a sus clientes, apostando a los colaboradores y clientes, al final se busca no ser un proveedor de sus clientes, sino es un aliado estratégico de largo plazo, siendo socios para construir el futuro. En términos generales, se concluye que empresas ecuatorianas tomaron algunas acciones de gestión de frente al COVID-19:

- Día a día se cumplieron disposiciones del COE Nacional
- Se organizó dos tipos de equipos de trabajo: presenciales y teletrabajo.
- Tomaron en cuenta que existen asociados que formaban parte de la población vulnerable (trabajadores con capacidades especiales, mayores que 60 años, mujeres embarazadas).
- Se contrataron servicios de transporte a domicilio para trasladar a los asociados.
- Se trató de manejar la incertidumbre y la ansiedad de los asociados.
- Se organizaron charlas de apoyo.
- Se explicó a los asociados la importancia del retorno progresivo a las actividades presenciales.
- Se fueron adaptando algunas nuevas funciones a los asociados.

## Referencias

Altamirano, P. (2021). CEO – De Prati. Empresas Resilientes, 211.

Barboto, C. (2021). CEO – Pacari. Empresas Resilientes, 217.

Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *Int. J. Manag. Rev*, 251–269.



- Burbano, P. (2021). CEO – Metropolitang Touring. Empresas Resilientes, 220.
- Ekos. (2021). Eje 4. regulación del empleo. Empresas Resilientes, 209.
- Freud, A. (2021). Gerente en Ecuador – Rappi. Empresas Resilientes, 212.
- Gonzales, M. L. (1993). El acercamiento metodológico de la investigación cualitativa. Revista electrónica Sinéctica. Instituto tecnológico de Estudios Superiores de Occidente Jalisco. México.
- Izurrieta, E. (2021). Presidente Ejecutivo – SALUD S.A. Empresas Resilientes, 22.
- Kitchenham, & Charters. (2007). A systematic review of systematic review process research in software engineering. Information and software, 2049–2075.
- Mordt, M. (2021). CEO Ecuador – PNUD. Empresas Resilientes, 221.
- Peña, A. (2021). Presidente Ejecutivo – Graiman. Empresas Resilientes, 215.
- Restrepo, J. M. (2020). Ministro de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.
- Rusque, A. (2007). De la diversidad a la unidad en investigación cualitativa. Vadell Hnos. Editores, C.A. Caracas. Tercera reimpresión, 161.
- Sevilla, R. (2021). Presidente – Grupo Futuro. Empresas Resilientes, 219.
- Sierra, P. (2021). CEO – Tipti. Empresas Resilientes, 216.
- Sinha, R. (2021). Country Head – TCS Ecuador. Empresas Resilientes, 223.
- Sommerfeld, G. (2021). Gerente General – Le Parc Hotel. Empresas Resilientes, 218.
- Stare, A. (2013). Agile project management—A future approach to the management of projects? Relat. Manag. J., 43-53.
- Sutherland, J., Scumniotales, J., & McKenna, J. (2011). Scrum para desarrollo ágil.
- Villavicencio, E. (2021). Gerente en Ecuador – DHL. Empresas\_Resilientes, 213.
- Wong, V. (2021). CEO – ReyBanpac. Empresas\_Resilientes, 214.

## Tutores, asesores y jurados de trabajos de investigación

### Tutors, advisors and juries of investigation work

**Zoraida Linárez Ríos**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.  
Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela  
[zoraidalinarezr@gmail.com](mailto:zoraidalinarezr@gmail.com)

### Resumen

El objetivo de este artículo es presentar mis impresiones y reflexiones personales, acerca de las tutorías, asesorarías y jurados, en los trabajos de investigación para la obtención de títulos universitarios. También expongo las dificultades del proceso investigativo, algunos de los errores más comunes, que he evidenciado y recomendaciones, desde mi experiencia como profesora, tutora, asesora y jurado. Para la realización de este trabajo, hice una profunda revisión documental de artículos y materiales escritos sobre el tema, los cuales analicé y comenté. Utilicé el enfoque cualitativo con perspectiva hermenéutica – fenomenológica. Por lo que se puede reflexionar que todo proceso de investigación, es un gran reto, especialmente para los investigadores nóveles, que hace imprescindible el acompañamiento de un tutor o asesor desde el inicio de un trabajo de grado o tesis doctoral. En mi largo transitar por este camino, me he podido constatar que hacer un trabajo de grado, representa un gran estrés por parte de los graduandos, quienes muchas veces abandonan su compromiso y con ello la posibilidad de obtener su título correspondiente.

**Palabras clave:** tutor, asesor, jurado, trabajos de investigación

### Abstract

The objective of this article is to present my impressions and personal reflections, about tutoring, consulting and juries, in research work to obtain university degrees in the different modalities; I also expose the difficulties of the investigative process, some of the most common errors that I have evidenced and recommendations, from my experience as a teacher, tutor, advisor and jury. To carry out this work, I made an in-depth documentary review of articles and materials written on the subject, which I analyzed and commented on. I used the qualitative approach with a hermeneutic – phenomenological perspective. Therefore, it can be reflected that the entire research process is a great challenge, especially for novice researchers, which is why the support of a tutor or advisor is essential from the beginning of a degree work or doctoral thesis. In my long journey along this path, I have been able to realize that doing a degree project in any of the academic modalities represents great stress on the part of the graduates, who often abandon their commitment and with it the possibility of obtaining their degree. corresponding title.

**Keywords:** adviser, jury, research papers

## Introducción

Hacer la investigación para la obtención de mi grado de magister fue un gran desafío y aprendizaje, porque tuve que leer varios libros de metodología de la investigación, y cada nuevo autor me parecía más enredado que el otro, ahí comencé a darme cuenta que una cosa es estudiar métodos de investigación y otra cosa muy diferente es investigar, la primera pregunta que me hice muchas veces y creo que se hacen todas las personas que se inician como investigadores es ¿Qué investigar? Responderla, produce mucha incertidumbre, especialmente cuando no se tiene la orientación de un tutor o de un asesor experto.

Cuando al fin, el investigador novel, consigue conectar con algún tema, llega el gran problema, descubrir ¿Cuál es el problema?, cuestión esta, que según mi experiencia, es bastante compleja de determinar, tanto así, que varias veces, cuando me ha tocado leer el Capítulo I en los informes de investigación, no encuentro El Problema por ningún lado, en su lugar, los investigadores, colocan información, que puede estar relacionada con la temática, pero sin hacer ninguna definición, descripción ni explicación del problema planteado, comenzando aquí las incoherencias de la investigación.

El conocimiento del problema es vital para la toma de decisiones en cuanto a todo el proceso investigativo y es por eso que los graduandos y tesisistas deben poner mucho esmero en hacer un excelente planteamiento de su problema y los tutores y asesores deben ser muy cuidadosos en su revisión.

Aunque la investigación es una tarea intelectualmente exigente, los estudiantes, le ponen poco interés, lo digo con toda seriedad, porque muy frecuentemente soy jurado en los diferentes niveles y lo que encuentro no es nada distinto, entre uno y otro, en muy pocos casos, los estudiantes se esmeran y exigen asistencia a sus tutores. Me ha sucedido, que he sido nombrada como jurado de estudiantes, quienes tienen como tutores a profesores muy conocidos y me he encontrado con trabajos de muy baja calidad, lo que demuestra, o que no

---

han sido revisados por los tutores o no se han hecho las correcciones. Para nadie es un secreto que algunas veces los estudiantes, en su desesperación ante el compromiso de tener que producir su trabajo de grado, recurren a personas inescrupulosas que ofrecen sus servicios para hacer esos trabajos, los cuales, en su mayoría, son de muy baja calidad y con muchos errores en todo el proceso de investigación, tanto de contenido, como metodológico, lo peor, a veces son premiados y aplaudidos.

Una chica a quien entrevisté para hacer este artículo expresó lo siguiente: ***“Cuando me gradué de abogada, en la Universidad... Solo cuatro personas, hicimos el trabajo, los restantes de mi curso, prefirieron pagar para que se lo hicieran. Yo no lo hice porque de broma tenía para pagar la mensualidad, pero si hubiera tenido como pagarlo, no lo dudo...y total ellos también van a ser abogados” (Estudiante N° 1)***

Creo que es necesario ponerle atención a esta actividad tan importante para el desarrollo científico del país. Considero que la investigación debe fomentarse desde los primeros años de escolaridad, ya que es una actividad de alta exigencia intelectual que compromete todos los procesos cognitivos, ya que el producto de una investigación es una creación y un aporte al área científica que corresponde el problema investigado. Otro argumento para promocionar la investigación desde temprana edad, es que motiva la curiosidad que es uno de los aspectos más valiosos para el aprendizaje; fortalece la lectura y la escritura y desarrolla la capacidad de análisis, síntesis, inducción y deducción y toma de decisiones, cualidades indispensables para el desarrollo del pensamiento lógico y la creatividad, indispensables para fortalecer la sociedad del conocimiento.

## **Disertación**

### **Importancia del Trabajo de Grado**

El trabajo de grado, en las instituciones de educación superior venezolanas, es un requisito de orden académico y legal para el otorgamiento del correspondiente título profesional en

cada una de las carreras, de ahí su importancia y la preocupación que genera en los estudiantes la entrega del informe final de investigación.

La producción de un trabajo de grado, mediante la realización de una investigación es una actividad compleja de alta exigencia ya que compromete todos los procesos cognitivos y exige las competencias adquiridas durante todo el proceso educativo, es ahí donde se demuestra el dominio profundo de algún tema específico, que generalmente se conoce durante la carrera; además de conocimientos teóricos, requiere dominio de métodos para la solución de problemas, manejo correcto del idioma y otras aptitudes. El trabajo de grado, además de un requisito legal, es una oportunidad para la formación de investigadores y la incorporación de nuevos conocimientos a las diferentes áreas de estudio, suficiente justificación para que sea un aspecto de mucho cuidado por parte de las personas que tienen la responsabilidad de gerenciar la educación, no sólo en los niveles universitarios, se debería fortificar esta actividad en todos los grados educativos. Según Carruyo (2007):

...Un proceso de investigación no es un proceso lineal o fijo, sino que es un proceso de investigación social y epistémico de conocimiento micro cultural educativo, que conduce a la formación profesional en investigación, donde cada estudiante entreteje su propia trayectoria con incertidumbre, y con la participación de intereses, creencias, decisiones personales, compromisos, parámetros institucionales.

Debido a lo expuesto, la mayoría de los estudiantes de los últimos semestres de educación superior se enfrentan a serios inconvenientes al momento de comenzar su trabajo de grado, aun cuando han aprobado tres o cuatro asignaturas relacionadas con la metodología de la investigación, es ahí cuando algunos, toman la decisión de contratar los servicios de empresas o personas dedicadas al comercio de trabajos de grado, las cuales sólo se lucran con la ignorancia o el miedo de los estudiantes, ya que sus productos, son de mala calidad y generalmente copias de trabajos encontrados en la red, lo peor es que a veces, por no ser revisados correctamente por el tutor o jurado, “reciben máximas calificaciones y hasta mención publicación”, Carruyo (ob. cit)

Por todo lo anteriormente expresado, el trabajo de grado o la investigación hecha por investigadores noveles, requiere la asistencia de un tutor o asesor que se comprometa con el estudiante a través de todo el proceso, con dedicación y esmero ya que el tutor es coautor del producto final. Las consecuencias de las dificultades expresadas para la elaboración de trabajos de investigación para obtener un grado académico, han dado como resultado especialmente, en maestrías y doctorados, de una condición llamada “todo menos tesis”, y deserción de los programas, tratada por Valerino, Elizabeth (2000), en su libro Tesis a Tiempo. En pregrado, debido a que las exigencias, son menores, se manifiesta, menos este fenómeno.

Para Difabio, H. (2021), “además de la asistencia del tutor, hay muchas variables que inciden en la deserción: competencia académica, experiencia previa en investigación, factores psicosociales (motivación, fortaleza del Yo, metas...) factores demográficos (edad, sexo, procedencia) y variables del programa educativo, pero la más significativa es la presencia del tutor”.

Para algunos estudiantes, el trabajo de investigación, no aporta ninguna competencia al profesional, sólo es un requisito que hay que cumplir para graduarse, tal como lo expresó un estudiante en una entrevista:

***“Para mí, el trabajo de grado no tiene ninguna relevancia, es una pérdida de tiempo, total, no me voy a graduar de investigador, me interesa salir bien preparado en los temas que voy a utilizar en mi desempeño laboral...”. (Estudiante N° 2)***

De manera parecida se expresó una docente, a quien le toca ser tutor en su especialidad. ***“Esos muchachos no están interesados en esos trabajos de grado, cuando llegan al final, no saben nada de metodología y empiezan a dar carreras a ver con quien hacer equipo y hacen unos trabajos de mala calidad, lo otro es que a unos profesores nos dan hasta 10 tutorados y a otros no les dan ni uno. Me canso de leer siempre lo mismo, eso es como un requisito” (Tutor N° 1)***



Insisto en que hay que poner mayor atención a todo el proceso investigativo en las universidades, no solamente a los trabajos de pregrado; también a los de maestrías y doctorados, si es que queremos lograr productos de excelencia que contribuyan de alguna manera al acervo científico de la universidad, el país y el mundo. Creo que hay que empezar por una revisión de los programas de enseñanza de la metodología y la participación de los docentes como investigadores activos para poder incentivar los estudiantes a hacer investigaciones valederas.

## **Dificultades más comunes en el proceso de Investigación**

### **Hallar el tema de investigación**

Una de las preguntas que lleva mayor tiempo en responder es ¿Qué quiero estudiar?, la mayoría de los estudiantes nóveles presentan una gran indecisión al momento de la elección del tema o área de estudio. Hay quienes ya tienen especificado qué quieren estudiar y tienen todo su plan mental acerca de lo que quieren hacer y cómo lo quieren hacer y hasta han seleccionado quién será su tutor, otros, por el contrario, sienten una gran angustia porque no tienen ni idea de lo que quieren investigar, es ahí donde se hace necesaria la atención de un guía o asesor, que puede ser un docente de metodología o de otra asignatura de la carrera.

Otro desafío importante que requiere mucho tiempo de reflexión, lectura y revisión de información es la definición del problema, su descripción y explicación que permiten su planteamiento, las preguntas de investigación y la formulación de los objetivos. Este primer capítulo es de gran importancia para la comprensión de todo el proceso de investigación y requiere de competencias relacionadas con la resolución de problemas, lecto – escritura, redacción, comprensión de textos, capacidad de análisis, inducción, deducción e interpretación y como corolario, la asistencia de un tutor o asesor.

Aquí juega gran relevancia, la existencia de líneas de investigación activas en las instituciones educativa; así como programas para incentivar la investigación.

## **Escogencia del paradigma o enfoque de investigación**

Es otro aspecto que se presta a mucha confusión y a veces los estudiantes de todos los niveles creen, que con sólo hacer una entrevista, su enfoque es cualitativo, sin darle la mayor importancia a su decisión, ignorando que la escogencia del enfoque permea todo el proceso de investigación y es así que se presentan híbridos cuali-cuanti, sin ninguna coherencia, ontológica, epistemológica ni metodológica y los informes finales de investigación son presentados en el formato tradicional y escrito en forma impersonal, aun habiendo expresado el enfoque cualitativo del estudio.

Es por eso necesario que haya una asesoría el momento de elegir el enfoque de la investigación y tener claridad acerca de las diferencias entre los diferentes paradigmas. Fui jurado de trabajo de maestría, en el cual se presentó un proyecto factible acerca de un modelo de evaluación de talento humano, donde sólo se hizo una entrevista a los gerentes y por esa acción, se declaró como investigación acción participativa. Aquí se le escaparon al tutor y tutorado las características de la investigación crítica.

## **Cuadro técnico metodológico**

La operacionalización de las variables es un verdadero dolor de cabeza para los estudiantes de pregrado, postgrado y doctorados, es raro ver un cuadro técnico metodológico que cumpla con todos los requisitos para la construcción de un cuestionario, y es por eso, que en la mayoría de los casos, las preguntas tienen poca relación con los verdaderos indicadores de las variables a estudiar. A veces, me piden validar instrumentos y cuando pido este requisito, me doy cuenta que hicieron las preguntas al tanteo. Este aspecto es de sumo cuidado porque de él depende la calidad de la información obtenida y los resultados

de la investigación, pues los cuestionarios se realizan a partir de los indicadores de las variables. En este aspecto es necesario buscar ayuda de un especialista, además del tutor.

Expongo lo que dijo un entrevistado al respecto ***“Yo no sé para qué hacer eso, yo hice las preguntas que me parecía que tienen relación con el tema; además mi profesor dijo que no era necesario” (Estudiante N° 3)***

En una de las carreras de mi facultad tomaron la decisión de eliminar el cuadro técnico metodológico de todos los trabajos de investigación. Tuve la experiencia de reprobarme un trabajo, de maestría porque estaba plagado de errores en todo el proceso, especialmente, la operacionalización de variables, no lo corrigieron y defendieron sin mi presencia, alegando que yo era jurado suplente.

## **Escritura y presentación del informe de investigación**

Un proyecto o un informe de investigación deben ser escritos correctamente, ya que el mayor propósito de una investigación es ser publicada en algún medio científico porque sólo así pasarán a formar parte del acervo de la ciencia y de las bases de datos del conocimiento científico. Si no se escribe bien y se publica una investigación, se habrá perdido todo el esfuerzo y la tensión, sufrida por los estudiantes para realizarla, es por ello que la redacción para la comunicación del proceso de investigación debe ser en un lenguaje sencillo, claro y apropiado que cumpla con todas las reglas del idioma en el cual se escribe para que pueda ser comprendido por los lectores interesados en su contenido.

Todo informe de investigación debe responder los siguientes interrogantes: ¿Qué cuestión se estudió? (El Problema) ¿Cómo se estudió? (Los métodos) ¿Cuáles fueron los resultados o hallazgos? (Los resultados) ¿Cuál es el significado de los resultados? (Análisis y discusión de los resultados). Aquí es sumamente importante la intervención del tutor o asesor, quien tiene la responsabilidad de ir revisando los textos producidos por su tutorado, con la

finalidad de que los mismos evidencien en forma adecuada y en un lenguaje correcto, los resultados de su investigación.

La escritura, a veces es muy descuidada, tanto por los estudiantes investigadores, como los tutores asesores, me ha tocado casos en los cuales he tenido que corregir hasta los nombres de la institución y de los autores; además de fallas en la ortografía, uso de signos de puntuación y redacción.

Según una profesora entrevistada “***...La producción científica de ese doctorado es de muy baja calidad, reprobé un trabajo porque tenía errores de método, de ortografía, de redacción, realmente no tenía nada bueno. Envié una carta a la comisión y nunca me respondieron: Me enteré que la doctoranda defendió y todavía estoy esperando la respuesta a mi comunicación***”  
(Jurado N° 2)

## Tutores y Asesores

Murillo, M. (2009), expone que “La tutoría es una actividad académica que consiste en orientar y ayudar al alumno en tareas relacionadas con el aprendizaje, incluye niveles diversos que van desde la orientación de un alumno que presenta dificultad o necesidad de información con respecto a cierto tema, hasta la asesoría para resolver una disyuntiva motivacional o vocacional”. Los límites entre tutoría y asesoría, son difíciles de establecer, ya que entre ambos conceptos, sólo existen débiles líneas divisorias, al respecto Ponton (2001), señala que “...ambos son procesos de formación, de aportación a la generación de conocimientos y a la formación para la investigación”.

Los tutores o asesores, durante el proceso de asesoría, modelan no sólo valores éticos a sus asesorados; también pueden estimular a la investigación mediante el ejemplo, por ello un tutor o asesor que oriente con propiedad debe ser investigador. El principal incentivo para



el tutor o asesor es el intercambio de conocimientos, y el proceso de aprendizaje y actualización, con el oportuno enriquecimiento académico y docente.

Para que el proceso de tutoría o asesoría sea exitoso los tutores o asesores deben asumir su papel desde el comienzo de la investigación, internalizando que un tutor, tal como lo define la Real Academia de la Lengua Española, tiene además de las responsabilidades como acompañante del proceso de investigación, en todas sus instancias: las de Defensor, protector o director en cualquier línea.

En la mayoría de los casos, este acompañamiento y compromiso, no se da y el tutor, sólo presta su nombre para cumplir un requisito administrativo, tal como lo expresa una de mis entrevistadas ***“No profe, esa tutora, siempre me decía que todo estaba bien, yo creo que ni leía nada, cuando me tocó de verdad presentar el trabajo, tuve que buscar la ayuda de una persona que me hizo comprender todo el trabajo, pero ya no la podía quitar y tuvo que firmar el trabajo, ¿Qué podía hacer yo?” (Estudiante N° 5)***

Otra entrevistada expresó lo siguiente: ***“Mi tutora es excelente, anda detrás de mí, todo lo que consigue de mi tema, me lo envía, me tiene como loca leyendo, me corrige todo, he aprendido mucho con ella, hasta me da comida en su casa”***

## **Jurados**

Los jurados son los últimos profesionales que intervienen en la revisión de los trabajos de investigación presentados por los estudiantes. Entre los principales requerimientos que deben poseer los jurados están los conocimientos profundos sobre el área o temática de investigación, así como conocimientos epistemológicos y metodológicos de la misma, o del área afín sobre la cual versa la investigación. Se trata de poseer la madurez en el área del conocimiento. Además, hacen falta cualidades académicas al momento de revisar y analizar todo trabajo de los estudiantes, el jurado debe ser honesto en la evaluación,

después de haber leído y comprendido completamente todo el trabajo, puede hacer las observaciones que sean necesarias y devolverlo a los estudiantes, para su corrección y garantizar que se presente un documento claro, preciso, coherente, bien escrito y con argumentos sólidos que demuestren la calidad de la investigación.

Mi experiencia como jurado es muy diferente a lo planteado teóricamente, he asistido a defensas de trabajos de grado y tesis doctorales, donde se nota palpablemente que los jurados no han leído lo suficiente, porque permanecen callados durante todo el proceso de defensa o asumen una postura de no intervención, convirtiéndose en jurados de adorno sin tomar parte en ninguna decisión y es ahí cuando, quienes objetan o corrigen algún planteamiento, no son vistos con buenos ojos, tal como me sucedió en mi última defensa de una tesis doctoral, la misma tenía algunos errores, los cuales fueron aceptados y corregidos por la tutora, pero causaron un gran malestar en la doctoranda.

El trabajo como jurado es bastante, y complejo a veces hay que leer 300 o 400 páginas en un tiempo muy corto, lo que significa restarlo a las actividades cotidianas de los docentes y otros profesionales, además de que no existe ninguna remuneración ni estímulo por esa tarea, a veces, ni el agradecimiento del beneficiario.

## **Conclusiones y reflexiones finales**

La investigación debe convertirse en la cotidianidad del hacer universitario, lo que no disminuye su importancia en el ámbito académico, sino que, por el contrario, esta democratización rescata la investigación como la esencia de la Universidad (Villarreal, 1994). Es importante que los docentes se mantengan activos, especialmente quienes tienen bajo su responsabilidad las asignaturas, cuyo objetivo es, enseñar a investigar, tales como: metodología de investigación y proyectos; desarrollando investigaciones y proponiendo temas de investigación a sus estudiantes que tengan alguna significación o



formen parte de los contenidos de las asignaturas. También, ejerciendo funciones de tutores o asesores.

El proceso de investigación o realización de un trabajo de grado en cualquier nivel de la educación es un acto de interacción humana y de “profunda repercusión en el proceso de enseñanza y aprendizaje” Morillo, C. (2009). Todos los componentes del proceso educativo deben estar implicados en las investigaciones que se desarrollen en la universidad, debido a que la investigación, en un acto complejo que requiere del concurso de muchas instancias, para que pueda ser considerada como una actividad de gran trascendencia para el desarrollo de los estudiantes, del país y del mundo.

Dado que un trabajo de grado es una labor de gran significación para un profesional, porque le permite adquirir una serie de herramientas que lo forman para responder a las demandas sociales y económicas, con un alto grado de responsabilidad y conocimiento teórico-metodológico para la solución de problemas, elaboración de ensayos e informes técnicos; así como para el análisis y comunicación de resultados, debe ser una prioridad en el ámbito universitario, no un requisito más.

Todo el proceso de investigación, es un gran reto, especialmente para los investigadores noveles, es por eso que se hace imprescindible el acompañamiento de un tutor o asesor desde el inicio de un trabajo de grado o tesis doctoral. Es responsabilidad de la universidad o de los centros de investigación, la preparación de los tutores y asesores para que puedan brindar asistencia a los estudiantes en la producción de sus trabajos de investigación.

Los tutores y asesores deben ser asignados, de acuerdo a sus competencias en una determinada área del conocimiento para poder conducir el proceso de investigación desde el comienzo, recomendando libros, lecturas y materiales informativos que puedan ayudar al estudiante a construir, las bases teóricas sobre las cuales se fundamentará su investigación. Deben poseer además conocimientos de metodología para orientar la construcción de la estructura del trabajo. Recomiendo la formación de un cuerpo de tutores

o asesores, especialmente en el manejo de los enfoques de investigación, la metodología coherente con cada enfoque, redacción de informes, análisis de la información y presentación de los resultados.

Los tutores asesores deben comprometerse con sus tutorados, de una manera íntegra y honesta, con un oportuno y eficiente acompañamiento que le brinde seguridad al estudiante para expresar su creatividad, con la confianza de que va a tener una adecuada guía, lo cual estimula el avance de la investigación y permitir, si es necesario, la consulta a expertos foráneos, cuando no hay propiedad en el dominio de un contenido. Es por eso que un tutor o asesor no puede recargarse con más de dos trabajos por períodos, ya que las exigencias para la producción de una investigación son bastante altas.

En cuanto a los jurados para las defensas de trabajos de grado y tesis doctorales, al igual que los tutores y asesores, deben poseer competencias específicas en el área de conocimiento del trabajo presentado, así como también, acerca del proceso de investigación, desde la selección del enfoque hasta la presentación de los resultados, debe tener dominio del idioma para poder corregir, tanto la escritura como la redacción y las normas de presentación del informe final, porque si bien es cierto que una defensa sólo debería ser, la exposición y argumentación de los resultados, por parte de los graduandos, esto, en la realidad, no es así, por una u otra causa, los trabajos llegan a defensa, muchas veces, plagados de errores de todo tipo y es ahí, donde el jurado debe demostrar su experticia para devolver, o dar su visto bueno al trabajo.

En consecuencia, los juicios del jurado, deben ser tomados en cuenta por la entidad que los convoca, porque eso contribuye a mejorar el producto final, el cual irá a formar parte de una base de datos, que puede ser utilizada por otros estudiantes y lo ideal es que esté bien hecha para poder servir de modelo. Yo, quedé muy resentida cuando me enteré que un trabajo de maestría el cual rechacé por exceso de errores, había sido defendido, con el mayor descaro. La verdad es que este tipo de acción desmotiva a las personas para participar como jurados,



el cual es un trabajo no remunerado y con muchas exigencias. Debe construirse una base de datos con los jurados posibles para ser nombrados a los trabajos de investigación que van cumpliendo con los requisitos y siendo entregados a las instancias correspondientes; otro aspecto que se debería tomar en cuenta es una remuneración para estos profesionales, ya que, como dije antes, es una tarea muy exigente en tiempo y competencias.

## Referencias

Carruyo, Julia (2007). Conversando con Tutores y Asesores de Tesis. Revista Visión Gerencial. Mérida. 6,45-45

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Disponible en <https://dle.rae.es/tutor?m=form>. Consulta 24-04-2022

DiFabio de Anglat, Hilda (2011). Las Funciones del Tutor en las Tesis Doctorales en Educación. RMIE. Volumen 16. N°50. ISSN 14056666. Disponible en: Consulta: 15-09-2022

Morillo, M. Marisela. (2009). Labor del tutor y Asesor de Trabajo de Investigación, Experiencias e Incentivos. Educare. Volumen XIII. N° 47. Universidad de Los Andes. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35616673004>. Consulta: 15-04-2022

Panton, R. Carlos (2001): Prácticas y Procesos de Formación. y procesos de formación: Postgrado en Ciencias Sociales y Humanidades. En Ricardo Sánchez y Martínez, Arredondo [Comp.] Pensar en el Postgrado. La Eficiencia Terminal en Ciencias Sociales y Humanidades de la UNAM. (2001), (pp. 180-193). Ciudad de México: CESU/UNAM - Plaza y Valdés Editores.

Valerino H. Elizabeth. (2000). Tesis a Tiempo. Caracas: Grupo Editorial Carnero, C. A.

Villarroel, César (1994). Docencia, investigación y currículum en la Educación Superior. En Agenda Académica. Volumen I. Caracas.

## **El análisis financiero y la tecnología en la toma de decisiones empresariales certeras y oportunas**

### **Financial analysis and technology in decision making accurate and timely business decisions**

**Andrés Grisanti Belandria**

Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela  
[andresgb08@gmail.com](mailto:andresgb08@gmail.com)

### **Resumen**

El análisis financiero en las empresas siempre ha sido un excelente mecanismo a la mano para que las organizaciones puedan tener el pulso de cómo les está yendo desde el punto de vista económico, sin embargo esta herramienta no siempre se utiliza de la mejor forma, ni de manera oportuna. El objetivo de la investigación se centró en mostrar los principales aspectos de aquellos instrumentos esenciales que deben estar presentes en todo análisis financiero empresarial, así como evidenciar la influencia de la tecnología para llevar adelante trabajos de dicha naturaleza en esta época de la era digital. Para la realización de este estudio, se revisó material técnico especializado sobre la temática del análisis financiero, plasmando en el escrito los detalles fundamentales que se deben tener en cuenta a este respecto; por otro lado, se examinó información actualizada sobre la relevancia que tiene la tecnología hoy en día a la hora de efectuar los análisis financieros en entidades empresariales. Ciertamente la globalización, la hiper competencia, la interconexión, la virtualidad, tienen una presencia omnipotente en el ámbito empresarial en todas las latitudes del planeta, por lo que acudir a la utilización del análisis financiero con soporte tecnológico de avanzada, ya no es un lujo, sino una imperiosa e inevitable necesidad. Producto de la labor efectuada, se puede afirmar que la importancia del análisis financiero en las compañías en la actualidad está más presente que nunca, y el mismo se ha repotenciado de manera exponencial gracias al apoyo invaluable de los adelantos tecnológicos.

**Palabras clave:** análisis financiero, era digital, gerencia, tecnología.

### **Abstract**

Financial analysis in companies has always been an excellent mechanism at hand so that organizations can have the pulse of how they are doing from the economic point of view, however this tool is not always used in the best way, nor in the best way. timely manner. The objective of the research was focused on showing the main aspects of those essential instruments that must be present in all business financial analysis, as well as evidencing

the influence of technology to carry out work of this nature in this era of the digital age. To carry out this study, specialized technical material on the subject of financial analysis was reviewed, reflecting in writing the fundamental details that must be taken into account in this regard; On the other hand, updated information on the relevance of technology today when carrying out financial analyzes in business entities was examined. Certainly globalization, hyper competition, interconnection, virtuality, have an omnipotent presence in the business field in all latitudes of the planet, so resorting to the use of financial analysis with advanced technological support is no longer a luxury. , but an imperious and unavoidable necessity. As a result of the work carried out, it can be affirmed that the importance of financial analysis in companies today is more present than ever, and it has been repowered exponentially thanks to the invaluable support of technological advances.

**Keywords:** financial analysis, digital era, management, technology.

## Introducción

Las organizaciones, al igual que las personas, tienen que monitorear de qué manera la entidad está funcionando, si va por buen camino, si hay que hacer algunos ajustes en caso de que haya problemas en la compañía, y así poder tener una mejor salud empresarial. A tales efectos el análisis financiero es una herramienta fundamental en este sentido, el cual debe ser utilizado por las organizaciones de manera idónea y oportuna.

Para Nava (2009), el análisis financiero resulta vital para evaluar la situación y el desempeño económico-financiero real de una empresa, ayudando a detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas, calificándolo como una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial para determinar las condiciones económicas en el presente, la gestión de los recursos financieros, así como contribuir, en la medida de lo posible, a predecir el futuro de la entidad. El análisis financiero es un instrumento que debe ser aplicado de manera permanente y sistemática en las compañías, debido a los beneficios que éste trae. A este respecto Barreto (2020) identifica al análisis financiero como una evaluación que se realiza en las empresas tomando en consideración la información y datos históricos de los estados financieros para la planeación a largo, mediano y corto plazo, resultando de utilidad para las organizaciones al permitir conocer

sus puntos débiles, y de esta forma, corregir desviaciones aprovechando adecuadamente las fortalezas.

Los dueños y gerentes de compañías deben tomar muy en cuenta las consideraciones financieras en las decisiones importantes que tomen para sus negocios, y para ello el análisis financiero resulta ser imprescindible. Entre otros aspectos, para la toma de decisiones gerenciales, debe evaluarse no sólo el comportamiento actual de la entidad, sino realizar una comparación de estos resultados con períodos históricos anteriores, así como establecer una correlación con empresas de su mismo giro económico.

El control de la gestión económica-financiera adquiere cada día mayor relevancia, entre otras razones, por su aporte al despliegue, seguimiento y control del rumbo estratégico de las organizaciones. Ciertamente las consideraciones económicas no son las únicas importantes en el devenir de las empresas, pero es indudable que su peso específico es muy significativo. Sobre este particular Nogueira (et al., 2017), precisa que al margen de que las organizaciones no deben ser evaluadas solo con base a indicadores financieros, la dimensión económica mantiene su rol protagónico en el control de gestión, en aras de poder alcanzar las estrategias con efectividad. Debe resaltarse asimismo, que el análisis financiero tiene relevancia para las empresas, no sólo desde su óptica interna, sino también desde su perspectiva externa. Dentro de los interesados internos del análisis financiero se tienen a los socios, directores, empleados y sindicatos, pudiéndose nombrar, entre otros, como interesados externos, a los bancos, proveedores, clientes, competidores o potenciales inversionistas.

En adición a todo lo expuesto, es ineludible traer a colación lo relativo a la determinante influencia que tienen hoy en día los adelantos tecnológicos, la informática, la interconexión, la digitalización, en el manejo de la información económica de las empresas, y la manera en que esto incide en la realización de los análisis financieros de las organizaciones. En un pasado, quizás no tan lejano, un tiempo importante de la realización de los análisis financieros se invertía en la recopilación y depuración de la data que iba a

ser examinada, cuestión está que se ha aligerado en grado sumo en la actualidad gracias a los adelantos tecnológicos aplicados a las finanzas empresariales. El objetivo de este escrito consiste, en primera instancia, en identificar las herramientas básicas que deben estar presentes para poder realizar un adecuado análisis financiero empresarial, y que ello sirva como guía y base para la toma de decisiones gerenciales en una organización. Y por otro lado, tratar de plasmar el indudable impacto e importancia que ha tenido, tiene y tendrá la tecnología en la ejecución de los análisis financieros en las empresas en estos tiempos que corren de la era digital.

## **Herramientas básicas del análisis financiero**

Al igual que una persona cuando acude a un galeno para tratarse alguna dolencia o enfermedad, le señalan un conjunto de exámenes que debe practicarse antes de que le den un diagnóstico médico, del mismo modo ocurre cuando una empresa necesita estar al tanto y conocer respecto a su salud financiera. Un individuo que desee saber su estado de salud integral y acuda a un médico, con seguridad, a la hora de indicarle las pruebas de laboratorio que deberá realizarse, le solicitarán muestras de sangre, orina, heces, etc., y soportándose en esto, se podrán hacer exámenes tales como hematología completa, colesterol, triglicéridos, urea, ácido úrico, detección de parásitos, entre otros. Para el caso del análisis financiero de una empresa, también es necesario realizar una batería de exámenes de diversa naturaleza que permita evaluar con evidencia suficiente y competente el estado de salud económica de la entidad evaluada. A través de la realización de estos exámenes financieros se podrá medir la idoneidad o no en la empresa de aspectos tales como la liquidez, la solvencia, el nivel de endeudamiento e índices de rentabilidad.

De forma similar que en las pruebas de laboratorio que se practica una persona, para la empresas también existe una serie de exámenes básicos, de análisis que deben realizarse para poder determinar la situación económica de una organización, y si bien existen

muchos y de muy diversa naturaleza, a efectos de este estudio se seleccionaron los siguientes: Estado flujo del efectivo, análisis horizontal y vertical de estados financieros, índices económicos-financieros y capital de trabajo.

De seguida se muestran los aspectos principales de los ítems antes señalados, siempre en el entendido que la realización de estos trabajos debe llevarse a cabo con cifras fidedignas, preferiblemente auditadas, y teniendo en consideración el factor inflación.

### **estado de flujos de efectivo**

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, IASB por su traducción al inglés (*International Accounting Standards Board*), establece en su Norma Internacional de Contabilidad 7 (1994 y revisiones posteriores), lo relativo al Estado de Flujos de Efectivo. Esta Norma tiene como fin requerir el suministro de información sobre los cambios históricos en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad mediante un estado de flujos de efectivo, en el que los flujos de fondos del período se muestren según procedan de actividades de operación, de inversión o de financiación.

La Norma Internacional de Contabilidad 7 (NIC-7), define a las actividades de operación, inversión y de financiación como se indica a continuación: Las *actividades de operación* son aquellas que constituyen la principal fuente de ingresos de la entidad, así como otras actividades que no puedan ser calificadas como de inversión o financiación; las *actividades de inversión* son las de adquisición y disposición de activos a largo plazo, así como otras inversiones no incluidas en los equivalentes de efectivo; y las *actividades de financiación* son las que producen cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y los préstamos tomados por la entidad.

El estado de flujos de efectivo es un estado financiero básico al igual que el estado de situación financiera, el estado de resultados y el de movimientos de patrimonio, sin embargo el mismo no es preparado, ni manejado, con la misma asiduidad que los antes

nombrados. Muchas veces el estado de flujos de efectivo es solo preparado formalmente de acuerdo a la NIC-7, al final del ejercicio económico a la hora de emitir el dictamen anual de auditoría por parte de los contadores públicos independientes. Este estado financiero es importante tanto para usuarios internos como externos, ya que suministra información imprescindible para evaluar la capacidad de la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo, y las necesidades de la empresa para utilizar esos flujos de efectivo.

## Variaciones y ponderaciones de los estados financieros

### Análisis horizontal

El análisis horizontal es un método que muestra cómo cambian las cuentas de una empresa a través de un período, y en relación a un año base. Este método, también llamado análisis dinámico, permite observar la tendencia temporal en las cuentas individuales de algún estado financiero, facilitando la identificación de las partidas que han tenido una evolución más favorable o desfavorable. Respecto al análisis horizontal de estados financieros, Estupiñan R. y Estupiñan O. (2003) señalan lo siguiente:

El análisis horizontal, debe centrarse en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos, los primeros se hallan por diferencia de un año base y el inmediato anterior y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación. (p. 95)

Este método, como se señaló, es un análisis dinámico, ya que se ocupa de los cambios o movimientos de cada cuenta entre un período y otro del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados. Al realizar un análisis horizontal, este deja en evidencia los cambios o tendencias presentadas en las diferentes cuentas de los estados financieros entre un periodo y otro, poniendo especial atención en los rubros con mayor diferencia

entre sí. A efectos de un mejor control, este tipo de trabajo también se puede preparar de acuerdo a información de cifras trimestrales o semestrales.

Adicionalmente, también es recomendable comparar las cifras analizadas en la empresa, con las mostradas por la competencia o con los del sector económico al cual pertenece, esto con el objeto de determinar las debilidades o fortalezas de la entidad.

### **Análisis vertical**

Al análisis vertical se le denomina también estático, porque se aplica a un mismo estado financiero, estableciendo comparaciones entre sus mismas partidas de arriba a abajo. Consiste en establecer razones geométricas o cocientes entre distintas partidas de un mismo estado financiero y sus totales. Este método de análisis permite averiguar cuál de las partidas tiene predominio en el estado financiero que se estudia, pudiéndose ponderar porcentualmente las interrelaciones entre las partidas y grupos de partidas de los estados.

Estupiñan R. y Estupiñan O. (ob. cit.), indican en referencia al análisis vertical, que el mismo consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o del total de pasivos y patrimonio para el Estado de Situación Financiera, o sobre el total de ventas para el Estado de Resultados.

El análisis vertical también facilita la comparación en la misma entidad de estados financieros de periodos anteriores, con lo cual se puede analizar la evolución en series de tiempo que pueden ser anuales, semestrales, trimestrales y mensuales. Asimismo este tipo de análisis es conocido como de *tamaño común*, ya que se pueden hacer comparaciones relevantes entre compañías de diferentes tamaños debido a que es posible apreciar las proporciones relativas de los saldos de las cuentas. El estudio de esta herramienta de análisis facilita el tener una visión panorámica de la estructura del estado financiero estudiado, así como mostrar la relevancia de las cuentas o grupo de cuentas dentro de cada estado financiero, permitiendo ello evaluar los cambios estructurales de las mismas.

El análisis vertical sirve también para plantear nuevas políticas de racionalización de ingresos, costos y gastos, así como gerenciar bien la administración de activos y de deuda, y según esto, determinar una estructura óptima que permita mayor rentabilidad y que sirva como medio de control.

## **Ratios financieros**

Ratio es un vocablo latino reconocido por la Real Academia Española, que se utiliza como sinónimo de razón en el sentido del cociente de los números o de cantidades comparables. El ratio o la razón son términos sinónimos de índice (del latín *index*), el cual significa indicio o señal de algo, y que desde la óptica matemática, se trata de la expresión numérica de la relación entre dos cantidades. Una razón financiera se define como el vínculo numérico entre dos cuentas o grupos de cuentas del Estado de Situación Financiera o del Estado de Resultados, que da como solución un cociente o producto absoluto. El objetivo fundamental del análisis a través de la aplicación de las razones es la de interpretar las relaciones numéricas que existen entre los diversos valores que figuran en los estados financieros.

## **Índices de liquidez**

La solvencia a corto plazo está relacionada con las razones de liquidez, entendiéndose la misma como la capacidad de una compañía para convertir activos diferentes al dinero en efectivo, o la capacidad de obtener efectivo para cumplir las obligaciones corrientes. La liquidez aplica al corto plazo, esto es, períodos de un año o menos.

Para Chillida (2003a), las características del ciclo financiero, los distintos grados de liquidez de los activos que tiene una compañía se deben, por una parte, a la naturaleza propia del activo en sí, y por otra, obedecen a las particularidades de las operaciones de las empresas según su giro de negocio, lo cual afecta a cada activo, situándolo a una cierta distancia y tiempo de su llegada a convertirse en efectivo. De acuerdo a lo indicado, los

activos corrientes (corto plazo) podrían distinguirse como sigue: 1) *Disponibles*: el efectivo e inversiones temporales convertibles en dinero en breve lapso; 2) *Exigibles*: las cuentas por cobrar; y 3) *Realizables*: los inventarios.

Un aspecto vital para analizar la liquidez es qué tan convertible en efectivo son los activos corrientes, y que qué tan exigibles son los pasivos, y ello dependerá en buena medida de la naturaleza del sector donde esté ubicada la empresa. A estos efectos, el ratio más completo y utilizado es el índice de solvencia a corto plazo, el cual es igual a los activos corrientes sobre los pasivos corrientes.

$$\text{Índice solvencia a corto plazo} = \text{Activos corrientes} \div \text{Pasivos corrientes}$$

Se utiliza para medir la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones corrientes a partir de sus pasivos corrientes. No existe un valor predeterminado para que la razón corriente pueda interpretarse como conveniente en términos generales, ya que ello dependerá de las circunstancias particulares de cada empresa, pero como mínimo, los activos circulantes siempre deben superar a los pasivos a corto plazo.

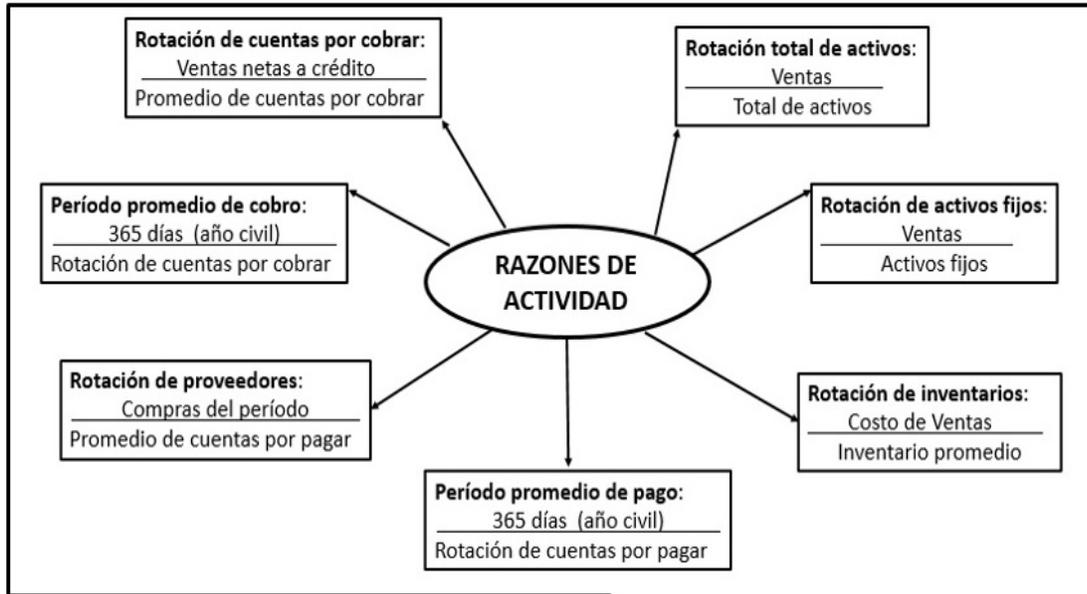
### Razones de actividad

Las razones de eficiencia o índices de actividad, también son conocidos como ratios de rotación, y miden la utilización por parte de la empresa de los activos para generar ingresos y utilidades. Entre más alta la rotación, más eficiente está la empresa manejando sus activos.

En este sentido Nava (ob. cit.), expresa que en toda actividad es preciso estar al tanto de la eficiencia con la que se utilizan los insumos, los activos y se gestionan los procesos, resaltando que la eficiencia está referida a la relación que existe entre el valor del producto generado y los factores de producción utilizados para obtenerlo. Los indicadores de eficiencia sirven como orientadores para la gerencia sobre el avance en el logro de los objetivos financieros, así como del grado de conversión de activos en flujo de efectivo para

el cumplimiento de las metas trazadas a este respecto. A continuación se presenta una recopilación de las razones de eficiencia más utilizadas:

**Figura 1.** Razones de actividad o eficiencia



**Fuente:** Elaboración propia

### Ratios de estructura

Como fundamentación de las razones de estructura, se debe tener en consideración que los medios de acción de una empresa tienen dos orígenes: uno el de los dueños o accionistas, y el otro, los prestamistas o proveedores, por lo que es conveniente determinar la proporción de capital propio y ajeno que funciona en una empresa. Sobre este particular debe señalarse que los documentos de propiedad sobre el total de activos de una empresa se dividen en dos grupos:

- 1) Los derechos de los acreedores
- 2) Los derechos de los propietarios

Específicamente en lo atinente al endeudamiento con terceros, hay que tener muy en cuenta el concepto de apalancamiento financiero, sobre lo cual Chillida (2003b) indica que

el mismo significa hacer uso de fuentes de financiamiento distintas al capital propio de los socios, a fin de aumentar la rentabilidad de la empresa. Lo anterior implica pedir prestado a bancos u otras instituciones financieras, tanto a corto plazo como a largo plazo, lo cual plantea que estos fondos nuevos generarán un gasto de intereses. Una de las razones más relevantes de los ratios de estructura es el índice de solvencia, el cual muestra la capacidad de una entidad para hacer frente al pago de todas las deudas contraídas por la empresa.

$$\text{Ratio de Solvencia} = \text{Activo total} \div \text{Pasivo total}$$

Otra medida significativa de la solvencia es la razón deuda a patrimonio, ya que un alto grado de deuda en la estructura de capital podría hacer difícil para la compañía cumplir con sus cargos financieros y con el principal en el momento del pago. Una alta posición de deuda puede resultar en una menor flexibilidad financiera, en el sentido de que será más difícil obtener fondos durante estrecheces económicas en los mercados de dinero.

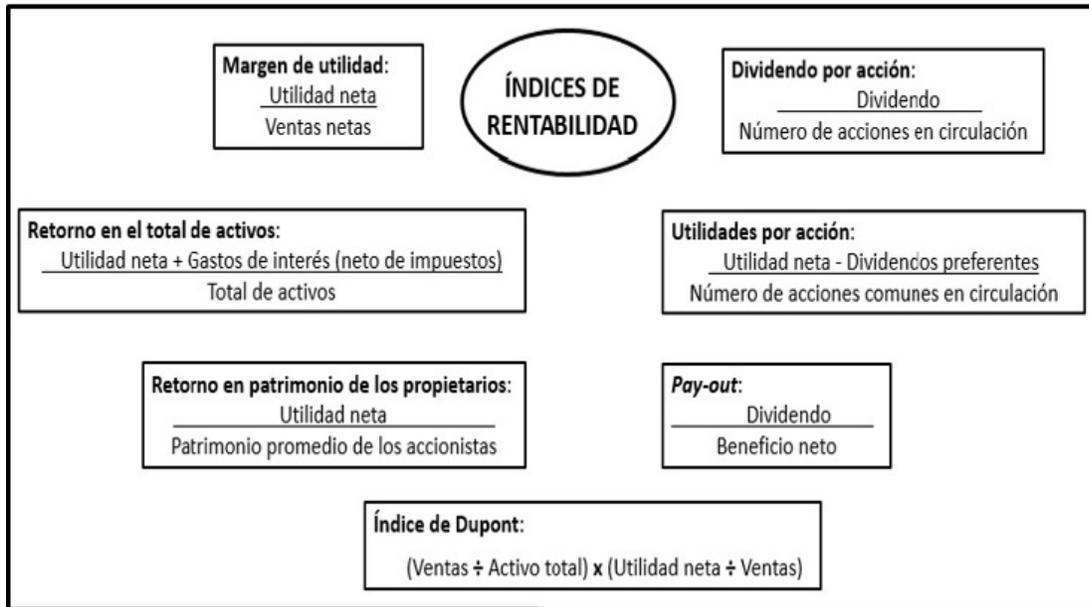
$$\text{Razón deuda a patrimonio} = \text{Total obligaciones} \div \text{Patrimonio de los socios}$$

### Índices de rentabilidad

Un indicador de buena salud financiera es la capacidad de la compañía para generar tanto una utilidad satisfactoria, como un retorno adecuado sobre la inversión. Para Warren (et al., 2005), la capacidad de una compañía para obtener utilidades depende de la eficacia y eficiencia de sus operaciones, así como de los recursos de que disponga, por lo que los análisis de rentabilidad deben enfocarse en la relación de los resultados de las operaciones y los recursos disponibles de la empresa. Los inversionistas estarán reacios a entregar su dinero a una entidad que tiene pobre potencial de generar utilidades, debido a que el valor de sus acciones y el dividendo potencial se afectarán adversamente. Los acreedores permanecerán fuera de compañías con deficiente rentabilidad, ya que las

cifras adeudadas a ellos podrían no ser pagadas. De seguida se ofrece una muestra de índices de rentabilidad de relevancia:

**Figura 2.** Índices de rentabilidad



**Fuente:** Elaboración propia

### Capital de trabajo

La definición más básica del capital de trabajo, lo considera como aquellos recursos disponibles de forma inmediata o en el corto plazo, que se requieren en la empresa para poder operar. En este sentido, el capital de trabajo es lo que comúnmente se conoce como activo corriente, esto es: efectivo, inversiones a corto plazo, cuentas por cobrar clientes e inventarios. La concepción anterior es el denominado Capital de Trabajo Bruto (CTB), y se refiere a todos los Activos Corrientes (AC) que ayudan al negocio a seguir funcionando con normalidad, esto es,  $CTB = AC$ .

Por su parte el Capital de Trabajo Neto (CTN), noción la cual es la que nos interesa enfatizar, es una traducción literal del término *Net Working Capital* (NWC), de uso generalizado en lengua inglesa, y también conocido como capital circulante neto. Se define

como la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos a corto plazo con la que cuenta una empresa. Si los activos circulantes exceden a los pasivos corrientes, se dice que la empresa tiene un capital neto de trabajo positivo.

### **CTN= Activos Corrientes - Pasivos Corrientes**

Para Kennedy y McMullen (1981), el capital de trabajo, el neto, debe ser suficiente en cantidad para capacitar a la organización para conducir sus operaciones sobre la base más económica y sin restricciones financieras, y para hacer frente a emergencias sin peligro de una debacle empresarial. Podría afirmarse entonces, que el capital de trabajo le da a una entidad la capacidad para llevar a cabo sus actividades económicas-financieras con normalidad en el corto plazo, siendo un indicador común de la liquidez, la eficiencia y la salud general de una compañía. Una empresa puede estar dotada de muchos activos y rentabilidad, sin embargo, pudiese no tener liquidez si sus activos no pueden convertirse fácilmente en efectivo. Un capital de trabajo insuficiente o una ineficiente administración del mismo, es una causa importante del fracaso de muchos negocios, asimismo en contraste, un capital de trabajo adecuado capacita a un negocio para soportar los períodos de depresión financiera en una organización.

## **El análisis financiero en la era digital**

### **Digitalización de la función financiera**

En los apartes anteriores de este escrito, se destacó la importancia de la aplicación y análisis de diversas herramientas financieras en las compañías, ello para estar al tanto del devenir económico y de la salud financiera de las organizaciones. Ahora bien, es ineludible plantearse como la tecnología en esta era digital, en la época 4.0, también conocida como la 4ta. Revolución Industrial, impacta e impactará la forma de llevar adelante las finanzas en el ámbito empresarial. La transformación digital en los tiempos en que se vive, ha cambiado de manera drástica prácticamente todos los ámbitos del quehacer cotidiano, y



las empresas no podían ser una excepción. Para el caso de las organizaciones, esta transformación digital ha integrado nuevas tecnologías en todas las áreas de las empresas, cambiando la manera de funcionar de las mismas con la finalidad de mejorar los procesos, optimizar la competitividad y ofrecer un nuevo valor agregado a los clientes.

En este sentido PricewaterhouseCoopers-España (2019), señala que el tejido empresarial se está transformando como consecuencia de grandes tendencias globales, donde las nuevas tecnologías juegan un papel clave como catalizadoras del cambio, por lo que los equipos financieros deben repensar su rol y su forma de trabajar, tanto en lo relativo a la aportación de valor añadido al negocio de la compañía, así como en lo relativo a sus propias operaciones. No cabe duda que las entidades que se adapten antes a este dinámico escenario, tendrán la posibilidad de gestionar mejor sus riesgos, reforzar su propio crecimiento y aprovechar al máximo las nuevas oportunidades. Una gestión avanzada de las finanzas requiere de la optimización de los procesos, así como de la eliminación de la ineficiencia, siendo la transformación digital el mejor dinamizador para que esto ocurra y la palanca para avanzar con pasos firmes en este cambiante ecosistema de negocios.

### **Reportes financieros y el uso de la tecnología**

Uno de los aportes de la tecnología en el ámbito empresarial, y más específicamente en el área de las finanzas, es que ha desplazado la recopilación rutinaria, engorrosa y tediosa de la información, agilizando en grado sumo el manejo de la data y la emisión de informes, lo cual ha traído que las gerencias administrativas, contables y financieras se aparten de los procesos manuales, sustituyéndolos por el uso de la tecnología digital. Es una realidad que los mecanismos manuales, no automatizados, de recopilación, transcripción y emisión de información en las empresas, han sido desplazados por el uso de programas de software de gestión financiera, lo cual ha permitido mejorar las operaciones de los negocios en tiempo y calidad mediante la elaboración automatizada de reportes, análisis, presupuestos y planificaciones financieras fidedignas y oportunas.

Con el uso de la automatización en lugar de los métodos manuales, se disminuye de forma significativa el margen de error en el manejo de las operaciones financieras, además de hacer el proceso más dinámico y seguro. Las herramientas automatizadas de reportes y análisis permiten a los equipos financieros en las organizaciones tomar decisiones más acertadas de negocios y de forma más rápida, ya que les es posible realizar un seguimiento preciso de los datos y, a su vez, disponer de la información necesaria para cumplir los objetivos de la organización (Doctorado en Ciencias Empresariales Universidad Panamericana, 2021). En esta era digital en el que las empresas automatizan sus procesos cada vez más, los reportes financieros *on line* y las previsiones precisas son más importantes que nunca, ayudando esto a potenciar la eficiencia y rentabilidad de las entidades que se valen de medios informáticos de avanzada. La automatización integral de las operaciones financieras es una realidad indiscutible, que a final de cuentas terminará por imponerse con todos los beneficios que ello atañe.

### **El análisis financiero y la toma de decisiones**

El impacto para bien de la tecnología en las finanzas empresariales es harto evidente, pero no es una receta mágica, sino que la misma hay que saberla utilizar convenientemente. Haciendo un símil con las carreras de Fórmula 1, de nada vale tener el mejor vehículo de la competencia, si quien lo maneja no es un conductor de altas destrezas, y es más, si un automóvil de esta naturaleza cae en manos de un chófer incompetente, lo más seguro será que su travesía por la pista termine en un accidente. La clave en el uso de la tecnología para el manejo de la información financiera radica en sí en la toma de decisiones acertadas y oportunas. La tecnología apropiada en verdad le puede facilitar al staff financiero una valiosa vía para decidir adecuadamente sobre la base de información precisa y depurada, pero necesariamente el equipo humano encargado de estos menesteres debe estar debidamente capacitado a tales efectos.

Sobre el uso conveniente de la tecnología para el manejo de la información financiera, Oliva (s.f.) señala que el desafío es procesar un cambio en el modelo de operación



tradicional, muchas veces intensivo en horas de trabajo, enfocado en las transacciones y en los *reportings*, hacia una real transformación digital, en la que gracias a ello los gerentes financieros tengan la oportunidad de focalizarse en ser reales asesores y socios de negocios para las restantes áreas de la empresa.

El quid del asunto no radica, por ejemplo, en disminuir el tiempo para emitir determinados reportes, sino pensar que lo que se necesita es el real-time, la información valiosa y oportuna disponible en todo momento, y ello es posible lograrlo mediante la incorporación de nuevos talentos y mayores capacidades que ayuden a obtener mejores resultados. Lograr una transformación digital idónea e inmediata no es fácil, ya que los grandes cambios tecnológicos generan, muchas veces, con razón, resistencia dificultades y miedos, pero los beneficios de la digitalización de las finanzas en las empresas bien merecen el esfuerzo que se haga.

## Conclusiones

La adecuada utilización del análisis financiero, repotenciado éste con el destacado apoyo de los adelantos tecnológicos en los tiempos que corren, son un mecanismo inmejorable en el ámbito empresarial, máxime en un mundo globalizado, híper competitivo e interconectado, en el que la gestión financiera debe ser constantemente monitoreada *on going*, y en la que el tiempo es oro, expresión ésta muy apropiada en las convulsionadas y cambiantes circunstancias de los negocios de hoy en día.

El asunto sin embargo no queda solamente allí, en el binomio finanzas y tecnología, sino que la participación del factor humano en la toma de decisiones empresariales es un aspecto vital para que se puedan lograr los objetivos que se planifican y persiguen en las organizaciones empresariales, por lo que en definitiva el factor diferenciador entre compañías siempre terminará siendo su personal, la gente.

Dicho lo anterior, si se utilizan las herramientas financieras correctas y se cuenta con la tecnología conveniente, entonces, ¿qué estaría haciendo falta?, ¿en qué aspectos el personal debería formarse, educarse?, ¿cómo se podrían tomar las mejores decisiones financieras en las empresas? La respuesta podría ser más sencilla de lo esperado o tal vez algo más compleja, pero un aspecto vital al respecto debería ser que los directivos, la gerencia, los empleados, desarrollen aptitudes de razonamiento matemático de las cifras, de los datos que se manejan en el discurrir económico de las empresas. Incorporar el razonamiento lógico-matemático en el quehacer cotidiano de la vida en las organizaciones, proporciona protección contra el engaño o la manipulación, ya que las matemáticas son el arte de encontrar patrones. Las matemáticas son contar, medir y ordenar, desde lo más simple a lo más sofisticado que se quiera, esto con base a unas reglas, las cuales son un trampolín para la creatividad, BBC News Mundo (2022, septiembre 15).

Es importante que en las empresas se tenga un buen nivel de alfabetización matemática, porque las matemáticas hacen a las personas más libres y menos manipulables, y por tanto también a las empresas que cuenten con un personal bien capacitado en estos menesteres, ya que se será capaz de entender si se le están presentando datos fidedignos, confiables, o por el contrario si son tendenciosos o tergiversados.

## Referencias

Barreto, N. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134.

BBC News Mundo (2022, septiembre 15). Las matemáticas nos hacen más libres y menos manipulables. Disponible: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-62883521> [Consulta: 2022, septiembre 16].

Chillida, C. (2003a). Análisis e Interpretación de Balances (Tomo I). Ediciones de la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela. Caracas - Venezuela.



Chillida, C. (2003b). Análisis e Interpretación de Balances (Tomo II. Situación financiera a largo plazo). Ediciones de la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela. Caracas - Venezuela.

Doctorado en Ciencias Empresariales Universidad Panamericana (2021, noviembre 30). 3 ventajas del uso de la tecnología en los reportes financieros. Disponible: <https://blog.up.edu.mx/topic/doctorado-en-ciencias-empresariales/3-ventajas-del-uso-de-tecnologia-en-los-reportes-financieros> [Consulta: 2022, agosto 22].

Estupiñan Gaitán, R. y Estupiñan Gaitán, O. (2003). Análisis financiero y de gestión. Ecoe ediciones Ltda. Bogotá - Colombia.

International Accounting Standards Board -IASB- (1994 y revisiones posteriores). Estado de Flujos de Efectivo. Norma Internacional de Contabilidad 7.

Kennedy, R.D. y McMullen, S.Y. (1981). ESTADOS FINANCIEROS. Forma, análisis e interpretación. UTEHA. México - D.F.

Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista Venezolana de Gerencia, año 14, nro. 48, 606-628.

Nogueira, D.; Medina, A.; Hernández, A.; Comas, R. y Medina, D. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación. Ingeniería Industrial, XXXVIII (1), enero-abril 2017, 106-115.

Oliva, F. (s.f.). Las finanzas en el mundo digital. El CFO hoy más que nunca asesor y socio de negocios. Disponible: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/Las-Finanzas-en-el-mundo-digital.html> [Consulta: 2022, agosto 30].

PricewaterhouseCoopers - España (2019). Función financiera 4.0 - Rediseñar las finanzas para la nueva era digital. Disponible: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/financiero-seguros/funciona-financiera-40-redisenar-finanzar-para-la-nueva-era-digital.html> [Consulta: 2022, septiembre 19].

Warren, C., Reeve, J. y Fess, p. (2005). Contabilidad financiera (9na. ed.). Thomson. México - D.F.

## Tecnologías disruptivas. Cambios y paradigmas

### Disruptive technologies. Changes and paradigms

**Luis Edwins Martínez Hidalgo**   
Universidad Tecnológica del Centro.  
Valencia, Venezuela  
[luismartinez127@gmail.com](mailto:luismartinez127@gmail.com)

**Elio Amílcar Farfán Torrelles**   
Profesional de libre ejercicio.  
Valencia, Venezuela  
[eliofarfan@gmail.com](mailto:eliofarfan@gmail.com)

### Resumen

El paso de la humanidad desde sus orígenes hasta los días actuales conllevan un cúmulo de esfuerzos físicos e intelectuales que han generado la creación e invención de herramientas y artificiosos recursos para el logro de la evolución de la especie humana desde la barbarie hasta la civilización de hoy. La creación, la invención, la innovación y la tecnología son los factores que han materializado este gran ambiente de prosperidad y confort. Algunas décadas atrás se acuñó el vocablo de Tecnología disruptiva, el cual en la actualidad es utilizado de forma indiscriminada, dejando de lado el significado con el que se le asoció para describir a las nuevas tecnologías que desencadena efectos repentinos e inesperados. El propósito del presente texto es mostrar otra perspectiva de lo que se concibe como tecnología disruptiva, resaltando sus características, orígenes, usos y efectos que esta ejerce sobre las actividades de los individuos, sociedades y mercados. El trabajo se basa en una investigación documental, a través del recorrido de las diferentes secciones que componen este artículo. Finalmente se exponen algunas conclusiones de la investigación.

**Palabras clave:** sociedad, civilización, tecnología disruptiva.

### Abstract

The passage of humanity from its origins to the present day entails a host of physical and intellectual efforts that have generated the creation and invention of tools and artificial resources for the achievement of the evolution of the human species from barbarism to today's civilization. . Creation, invention, innovation and technology are the factors that have materialized this great atmosphere of prosperity and comfort. A few decades ago, the term disruptive technology was coined, which is currently used indiscriminately, leaving aside the meaning with which it was associated to describe new technologies that trigger sudden and unexpected effects. The purpose of this text is to show another perspective of what is conceived as disruptive technology, highlighting its characteristics, origins, uses and effects that it exerts on the activities of individuals, societies and



markets. The work is based on documentary research, through the different sections that make up this article. Finally, some conclusions of the research are presented.

**Keywords:** society, civilization, disruptive technology.

## Introducción

La tecnología disruptiva es un término en boga actualmente. Los grandes y rápidos cambios y propuestas tecnológicas de las últimas décadas han creado un ambiente de novedades inusitadas y propuestas de reordenamiento conductual, no solo de la vida social y laboral, sino también de los métodos y procedimientos de producción y consumo de bienes y servicios, hasta nuevos modelos de estrategia militar. El presente artículo tiene por objeto mostrar otra perspectiva de lo que se concibe como tecnología disruptiva, sus características, orígenes, usos y efectos que esta ejerce sobre las actividades de los individuos, sociedades y mercados. El trabajo se basa en una investigación documental que permite plantear un análisis objetivo del concepto tecnología disruptiva, despojándolo de ese carácter de panacea que el uso popular le ha insuflado.

Para ello se hizo un recorrido por el origen etimológico del término, se muestran ejemplos de innovación tecnológica, además se reseña o se recuerdan las cosas que poco cambian, aquellas que nunca cambian o las que si, por fuerza, deben cambiar, producto del arribo de la innovación tecnológica y las tecnologías disruptivas, navegando entre las aguas de diversos temas recogidos en secciones tales como *Civilización y tecnología*, *Disrupción o la crisis de un fenómeno*, *El poder de inventar*, *Innovación*, *La Tecnología Disruptiva*, *Cosas que no cambian*, *Cambios tecnológicos desarrollados para cosas que no cambian*, *Paradigmas sociales y paradigmas tecnológicos*, *El ranking de patentes* y *Un coeficiente de Gini tecnológico*. Finalmente se muestran las conclusiones correspondientes.

## Civilización y tecnología

La tecnología es inherente al ser humano. Desde los tiempos del hombre de Neanderthal hasta estos momentos de iniciación de la era digital, la humanidad ha ideado, fabricado e inventado todo tipo de herramientas, tanto materiales como inmateriales, para solucionar sus problemas del momento y de su entorno, lo que le ha permitido evolucionar hacia los estadios superiores de la civilización. Cada punto de este largo y complejo proceso evolutivo ha estado signado por la necesidad de sobrevivir, la búsqueda de recursos para mantenerse con vida. Peligros de toda naturaleza y una impactante incertidumbre han servido de disparador de todo el esfuerzo necesario para la creación de todas estas máquinas, aparatos, ideas, sistemas, procesos y estructuras que hoy constituyen el gran soporte real y virtual de la sociedad moderna, que inicia con el siglo XXI, el ignoto camino de la virtualidad. La habilidad para generar y controlar el fuego, la rueda, el hilo, la aguja y el botón (como un todo), la navegación y la navegación a velas, el dinero, la imprenta, la máquina de vapor, la electricidad y los derivados del petróleo, significaron en su momento impactantes inventos que asombraron a los congéneres del momento, pero que, debido a su practicidad, se convirtieron en objetos comunes y cotidianos.

Cada una de esas invenciones han sido producto de un gran trabajo intelectual y físico, además, en muchos casos, la sumatoria de pequeñas creaciones e invenciones sucesivas, casi imperceptibles, anónimas, que, con el tiempo (quizás décadas y siglos), fueron aglutinándose hasta conformar un producto final útil, práctico, apreciable y apetecible para los individuos de aquellos momentos en que fueron desarrollados y que algunas de estas creaciones han permanecido a través de los tiempos. Hasta la segunda mitad del siglo XX los inventos e innovaciones tecnológicas han tardado años, o quizás siglos en materializarse y configurarse como un producto final realmente estable, seguro y poderoso, que satisfaga las necesidades de los individuos, las sociedades y, en la actualidad, los mercados. A partir del desarrollo del transistor y sus implicaciones en



la electrónica, las comunicaciones y la informática se gestó un verdadero movimiento innovador que ofreció herramientas como la internet, la telefonía celular, la genética, la biotecnología y más recientemente la nanotecnología, la robótica, la *Blockchain*, inteligencia artificial, Big Data, la internet de las cosas, computación cuántica y, en general, todo el mundo digital, que ha creado una realidad virtual que, no obstante, ha aportado soluciones a problemas reales de los individuos y la sociedad.

## Disrupción o la crisis de un fenómeno

Originalmente la palabra disrupción significa ruptura, crisis, como se puede observar en RAE (s/f). Disrupción, “vocablo que proviene del inglés *disruption*, y este del lat. *disruptio*, -ōnis, var. de *diruptio*, -ōnis 'rotura, fractura'. Rotura o interrupción brusca”.

Además, en Merriam-Webster. (s/f) se puede leer que *disruption* is “an act or instance of the order of things being disturbed. Precisando algunos sinónimos para *disruption*, tales como “*derangement, dislocation, disturbance, upset, convulsion, revolution, unsettledness, unsettlement or upheaval.*”

Toda esta situación etimológica alrededor de la palabra disrupción se deriva en interrogantes propias del análisis; entre ellas sobresalen las siguientes: ¿Toda innovación representa una tecnología disruptiva?, ¿Toda tecnología disruptiva genera cambios positivos?, ¿Las tecnologías disruptivas solo se materializan en el mundo físico o pueden expresarse como nuevas ideas, nuevos procesos, nuevos hábitos de convivencia, nuevos servicios, nuevas profesiones y conductas sociales, impulsadas o no por las innovaciones o las tecnologías disruptivas? La complejidad del tema ha motivado a muchos pensadores, entre los que se cuentan físicos, ingenieros o científicos y economistas. Una breve muestra de ello estaría conformada por Schumpeter, Joseph A. (1983), Bower, Joseph L. and Christensen, Clayton M. (1995), National Research Council. (2010), Schuessler, Joseph. (2014) y Armstrong, Paul. (2017).

Entonces si lo disruptivo representa al caos, al desorden, a lo inesperado que daña. En este sentido las palabras de White, Julia. (2022) constituyen un ejemplo del concepto al expresar que:

La pandemia global interrumpió las operaciones comerciales y expuso las cadenas de suministro que se ajustaron para la eficiencia, pero no para la resiliencia. Hoy, la guerra en Ucrania y los recientes cierres en China han vuelto a poner bajo tensión cadenas de valor enteras. (Traducción propia).

La pandemia que se inició a principios de 2020, la guerra en Ucrania de febrero de 2022 y el cierre de China son ejemplos de interrupciones que han generado consecuencias muy negativas para la vida normal de los habitantes del planeta, producto de la inflación y el desabastecimiento subsecuentes. Efectos negativos que produce la interrupción.

## **El poder de inventar**

Destaca el hecho de que los pueblos en los cuales esos inventos se materializaron, o la habilidad para reproducirlos y usarlos, dominaron o sus contrapartes vecinas, hasta el punto de subyugarlos o esclavizarlos. En otras palabras, las invenciones, las innovaciones tecnológicas significan poder. Poder, y quizás control, de unas sociedades sobre otras. Es por ello que muchas de las nuevas tecnologías estaban asociadas a las actividades militares.

Pero, ya modernamente, la fuente de las nuevas tecnologías se centra en el mundo civil, en investigadores venidos de grandes corporaciones, de las universidades o de los “garajes” de algunas casas en donde viven jóvenes pioneros e inventores que exploran los recónditos caminos de las ciencias, las matemáticas y la electrónica para ofrecerle a los mercados globales soluciones fantásticas, pero efectivas, a problemas cotidianos de los consumidores.



Esto se resume en la expresión de Krewell, Kevin. (2022), quien al reseñar el estatus del desarrollo de la computación cuántica

IBM está haciendo un progreso constante en su hoja de ruta cuántica, pero esta es todavía una tecnología incipiente y aún se necesita mucha experimentación para avanzar en el mercado de la computación cuántica, razón por la cual la investigación es tan importante. (Traducción propia).

En el párrafo anterior se encuentran varios elementos claves del cambio de las fuentes de innovación tecnológica: generación privada del conocimiento, investigación y tiempo para hacerlo, importancia para su logro y el mercado al cual se ofrecerán los resultados del trabajo.

## Innovación

Por otro lado, de acuerdo a National Research Council. (2010), “la Innovación tecnológica consiste en la ejecución exitosa de una tecnología fundamentalmente nueva o desarrollo clave en el rendimiento de un producto o servicio existente”. No obstante, será innovadora para ese momento específico, ya que al hacerse masivo y de uso general, tal *nueva herramienta*. Tal nuevo invento dejará de tener ese carácter “innovador”, debido al criterio de que la innovación tecnológica se ha desarrollado para resolver problemas a los individuos, pero sobre todo a los que padece la humanidad entera.

## La tecnología disruptiva

Pero es incuestionable la potencia del concepto *disrupción tecnológica*. En un artículo de Bower, Joseph L. and Christensen, Clayton M. (1995) se introdujo el término *Tecnología Disruptiva* (Disruptive technology), lo cual abrió un amplio abanico de significados para

las innovaciones y las nuevas tecnologías, tal como se reseña National Research Council. (2010), cuando expresa que:

Tecnología disruptiva Tecnología innovadora que desencadena efectos repentinos e inesperados. El término fue primero acuñado por Bower y Christensen en 1995 para referirse a un tipo de tecnología que provoca un cambio repentino a tecnologías y mercados establecidos (Bower y Christensen, 1995). Debido a que estas tecnologías son característicamente difíciles de predecir y ocurren con poca frecuencia, son difíciles de identificar o prever. (Traducción propia).

Sobresalen varios elementos que conforman el concepto de *Tecnología disruptiva*. Debido a por sus características son difíciles de predecir, en otras palabras, emergen súbitamente sin signos predecesores que las anuncien y su índice de ocurrencia es bajo, difíciles de identificar y de anticipar. Es por ello que no toda innovación es tecnología disruptiva

## **Cosas que no cambian**

Muchas veces surgen nuevas herramientas, inventos, técnicas, ideas, conductas o procedimientos para evitar que el estatus quo, la vida normal de una sociedad permanezca tal cual está, para que no cambie. O para que no cambien sus valores y principios, sus maneras y formas de vivir, la idiosincrasia de esa sociedad. Para preservar la esencia de las cosas...de las otras cosas que le pertenecen a esa sociedad. La historia muestra mucho de ello. Solo en el imperio romano se crearon grandes avances tecnológicos, sobre todo en la ingeniería civil y la hidráulica. Los grandes edificios romanos y sus extraordinarios acueductos, muchos de los cuales no solo permanecen en el presente, sin que son modelos de modernas construcciones, fueron ideados, inventados y construidos para preservar al imperio romano, sus valores y creencias. Igual pasó con el mundo griego, la cosmogonía egipcia y la civilización de Mesopotamia. El código de Hammurabi significó un ordenamiento social con



repercusiones culturales que, aún muchos de sus preceptos permanecen hasta nuestros días.

## **Cambios tecnológicos desarrollados para cosas que no cambian**

Desde la vela de grasa de ganado hasta la iluminación LED la humanidad ha disfrutado de las mejoras tecnológicas en cuanto a alumbrado se refiere. Igual ha sucedido con la evolución musical desde la invención de la vitrola hasta la música almacena en pen drives o bajadas directamente de internet o “la nube” desde YouTube o Spotify. Los individuos continúan disfrutando de la música a través de mejoras tecnológicas, pero el placer por escuchar sus melodías favoritas permanece. Han cambiado los objetos de oferta musical, pero la demanda, no solo continua, sino que ha crecido enormemente.

## **Paradigmas sociales y paradigmas tecnológicos**

Existen tantos paradigmas como actividades y procesos desarrolle el hombre. En otras palabras, existe un modelo de existencia, de hacer las cosas para cada momento y actividad humana. RAE. (s/f). Paradigma significa “ejemplo o ejemplar. Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento. El paradigma newtoniano”.

Los paradigmas sociales representan la generalidad de los paradigmas que desempeñen los individuos dentro de una sociedad. Por lo tanto, existirán paradigmas sociales y paradigmas tecnológicos, entre otros muchos. Un paradigma es un modelo. En palabras de Pérez, Carlota. (2005):

...un paradigma tecno-económico es un modelo de óptima práctica, constituido por un conjunto de principios tecnológicos y organizativos, genéricos y ubicuos, el

cual representa la forma más efectiva de aplicar la revolución tecnológica y utilizarla para modernizar y rejuvenecer el resto de la economía (p.41).

## Tecnologías disruptivas y cambios sociales

El concepto de cambios sociales es amplio; en este texto estarán asociados a la calidad de vida de los individuos y a los derechos humanos que se respeten y practican dentro de una comunidad, valorados como expresión de las relaciones de estos individuos con los poderes del Estado de esa misma sociedad.

Los cambios tecnológicos (lo que incluye a las tecnologías disruptivas ya descritas) y los cambios sociales no presentan una relación lineal de causa efecto, de forma tal que a una innovación tecnológica le corresponda un cambio social equivalente. Ambos fenómenos se desarrollan y materializan en tiempos y ámbitos diferentes, aunque en algunos casos coincidan, como es el caso de su participación en los mercados, tanto locales como globales. Pero hay algo que los une con frecuencia: la esperanza que para los individuos y pueblos podrían representar las innovaciones tecnológicas, aunque no siempre esa esperanza se materialice como un cambio social.

Los cambios sociales los mueven las necesidades, las ideologías o las religiones, los cambios tecnológicos los mueven las necesidades y las ciencias. Los cambios sociales se materializan en la dinámica diaria de la sociedad, mientras que los cambios tecnológicos se concretan en los mercados.

El lunes 19 de septiembre de 2022 se celebraron las exequias de Elizabeth II reina de Inglaterra (y una larga lista de muchos títulos nobiliarios y de poder). Un evento transmitido a todos los rincones del mundo, en tiempo real, lo que exigió un despliegue tecnológico de primera línea que involucró drones con cámaras inteligentes, transmisiones satelitales y conexiones de internet, para llevar a *smart tv*, celulares,



*tablets, laptops*, computadoras y otro cualquier dispositivo de última generación que permitiera mostrar el funeral de la reina fallecida.

En contra partida se podían observar multitud de personas, en Escocia, en Estados Unidos, en todo el Reino Unido, en Europa, realmente conmovidos con la desaparición de *Elizabeth The Second*. Todos atentos a un rito, a un protocolo que data de los siglos XVIII o XIII o, quizás, de centurias más remotas.

Pero sin duda alguna la sociedad británica ha evolucionado de forma tal que sus ciudadanos, los súbditos de Isabel II, disfrutaban de calidades de vida excepcionales en cuanto a beneficios y respeto a los derechos humanos, al compararse con otras naciones del mundo; incluso al compararse con esa misma nación, pero la de los tiempos de otra longeva monarca como lo fue la Reina Victoria del siglo XIX. Se puede decir, entonces, que este evento es un amalgamamiento de costumbres antiguas con tecnología de vanguardia, en el terruño de Isaac Newton y Alexander Fleming.

Un ejemplo traído de otra actividad podría ser la energía nuclear. Cuando en agosto de 1945 fueron arrojadas sendas bombas sobre dos importantes ciudades de Japón, para obligarlo a su rendición en la Segunda Guerra Mundial, se pensó (y aún se cree en ello) que la energía nuclear podría ser usada para fines civiles como sustituto de la energía fósil. Setenta y siete años después de aquel mortífero evento esta fuente de energía ha cubierto tan solo una pequeña porción del mercado. Lo que en su momento fue un hecho disruptivo por lo catastrófico y definitivo, durante más de siete décadas solo ha servido como herramienta de amedrentamiento entre super potencias enemigas. El beneficio social de una tecnología realmente disruptiva: el Big Brother de George Orwell.

Casos como el anterior abundan en el mundo tecno-económico. El desarrollo y posterior utilización de la *Big Data* generó expectativas relacionadas con un estado de bienestar de la sociedad óptimo por las repercusiones beneficiosas que podría tener

---

esta tecnología en la existencia del ciudadano común. La realidad, sobre todo en China, ha demostrado que la Big Data está siendo utilizada para un mayor control de la población, limitando así sus derechos civiles.

Uno de los objetivos principales del Bitcoin, de acuerdo a Antonopoulos, Andrea. (2017) es que “representa ante todo una revolución social y política actualmente en marcha”. Un caro deseo de los pueblos por un cambio social que materialice sus reivindicaciones. Pritzker, Yan (2019) habla no solo del Bitcoin como activo financiero, sino como filosofía social, al decir:

Si Bitcoin termina teniendo éxito, probará ser tan importante como la imprenta (producción descentralizada de información), Internet (comunicación y contenidos descentralizados) y el poder de la democracia dividido en 3 poderes (Gobierno descentralizado). Espero que tras entender cómo funciona Bitcoin, entiendas cómo se puede convertir en una fuerza para mejorar el mundo. Bitcoin descentralizará la producción y consumo de dinero, que es la clave para desbloquear nuevas formas en que la humanidad pueda colaborar a una escala que era antes inimaginable.

Pero también desde otros puntos vienen enfoques que relacionan la innovación tecnológica con los cambios sociales. En Norte S., José. (2020), cuando define el concepto de cybercracia de la siguiente forma:

La cybercracia es un concepto que emerge del comportamiento de las nuevas generaciones nacidas en la era digital. Se trata de un tipo de sociedad en la que el poder, tal como lo hemos concebido hasta el presente, deja de ser monopolizado por la clase política para transferirse al pueblo mediante el uso de las redes sociales y los medios digitales.



Las lecturas anteriores expresan la importancia que, para sus autores, tiene el Bitcoin, sin embargo, se omite mencionar la verdadera tecnología sobre la cual se podría fundar toda esta nueva sociedad: la blockchain, lo que realmente constituiría la base del planteamiento filosófico y reivindicativo, como esperanza popular por el desarrollo de innovaciones tecnológicas. Por otro lado, el control que el Estado Chino ejerce sobre la población se ha intensificado con el manejo de la tecnología, de acuerdo a Gayo M., Miguel Á. (13 marzo, 2020), con referencia al control del Covid-19 y la reseña de El Universal (2019) al afirmar que:

Así, lejos de conformarse con las herramientas de control tradicionales (propaganda, medios de comunicación o educación), Pekín ha desarrollado bajo la batuta de Xi una suerte de autoritarismo tecnológico, principalmente a través de dos elementos: internet y la vigilancia urbana.

Pero estas prácticas no son nuevas. Hace más de dos mil años en los desiertos de la Palestina del momento, Herodes, el dictador en funciones, valiéndose de la tecnología del momento, ordenó la muerte de todos los niños menores de dos años, según se relata en Bible book list, Mateo 2:16-18, descrito seguidamente:

16 Cuando Herodes se dio cuenta de que los sabios se habían burlado de él, se enfureció y mandó matar a todos los niños menores de dos años en Belén y en sus alrededores,

Se puede argumentar entonces que en muchísimas ocasiones la tecnología ha servido para el control y sumisión de los ciudadanos en vez de proveer la más cara de las esperanzas de los pueblos: su libertad. Aunque sea con restricciones. No parece que en el futuro esta práctica cambiará.

Para ello se hace necesario que emerja una tecnología realmente disruptiva que permita modificar radicalmente la conducta de control y sumisión que el mismo ser

humano ejerce cuando detenta el poder del Estado. Pero inmediatamente surge una inquietud: ¿un Estado libérrimo no deviene en anarquía, que es el inicio de la destrucción de la sociedad?

## El ranking de patentes

Es frecuente encontrar la expresión “sociedad de la información” (revisar a Guzmán, M., Grecia. (2018), Coll M., Francisco. (25 de diciembre, 2020) y Equipo editorial, Etecé. (2021) o “era del conocimiento”, (revisar a Euroinnova. (2022), ABC de España. (2009), González F., Carmen. (s/f) y Barceló, Miquel. (2015)), asumiéndose que es esta en la cual se vive y se desarrollan hoy tecnologías y ciencias con características y resultados nunca antes vistos. Una expresión de esta época se refleja en el índice de patentes por invenciones de nuevas tecnologías y procesos, del cual se muestra la siguiente figura:

Figura 1, Las fabricas de ideas



Fuente: Abel Gil Lobo (2019)



La cual ilustra que son pocos los países que crean conocimiento, el cual es la base de la innovación, de las nuevas tecnologías y, sobre todo, de las tecnologías disruptivas. Lo que parece indicar que “la sociedad de la información” y “la era del conocimiento” están circunscritos al pequeño círculo, la elite, de países productores de ciencia y tecnología. Entonces, es válido pensar que para el resto de los países del globo terráqueo los beneficios generados por esta “era del conocimiento” llegarán con retraso y, quizás, modificadas atendiendo a intereses ocultos que aprovecharan para si esta enorme diferencia cultural.

## Un coeficiente de Gini tecnológico

Si pudiera replicarse el coeficiente de Gini sobre la desigualdad de los ingresos en un coeficiente de Gini Tecnológico, lo más probable es que emergería una abrumadora brecha casi insalvable. Corrado Gini desarrollo su coeficiente hacia la primera mitad del siglo XX (ver Kumar S., Amartya. (2016) y Ghosh, Jayati y Cornia, Giovanni, A. (2011)).

## Conclusiones

Una revisión de la historia de la humanidad mostrará la estrecha relación existente entre civilización y tecnología. Cada una de las etapas transitadas por el hombre que conforman el proceso de la evolución de la humanidad está apoyada, soportada e impulsada por la innovación tecnológica. Por supuesto, a cada fase le corresponde una complejidad de problemas, inventos y descubrimientos asociados a ese momento histórico. En otras palabras, a lo largo de la vida humana ha habido invención y tecnología.

Estos procesos han consumido tiempo, esfuerzo humano, en forma de trabajo y vidas, así como recursos e insumos para lograr su materialización y utilidad. Una cantidad significativa de estos nuevos inventos han sido desarrollados para resolver problemas

militares, para solucionar dificultades relacionadas con las guerras y las invasiones de pueblos. La evolución de la sociedad hacia estadios más altos de progreso y calidad de vida ha traído una reducción significativa de estos tiempos de creación tecnológica hasta lograr en este inicio del siglo XXI ofertas masivas de nuevas tecnologías y, por lo tanto, respuestas y soluciones a los problemas del hombre más eficientes y a más bajos costos. Por otro lado, lo anterior conlleva un deterioro y una mayor destrucción del medio ambiente y de la naturaleza.

El confort de la sociedad es el mayor depredador del mundo. Una respuesta para proteger el ecosistema natural la ofrece la economía circular, lo que coloca a la humanidad en una dicotomía, que constituye una paradoja mortal: si continúa en su carrera por una mejor calidad de vida, por el confort y la prosperidad terminará destruyendo la naturaleza fuente única de recursos. Si detiene la explotación de los recursos naturales para preservar el ecosistema y la naturaleza, entonces sacrificará la vida de millones de seres humanos. Se debe buscar un balance no destructivo. Aquí entran de nuevo las tecnologías.

En los últimos dos lustros el término tecnologías disruptivas han ocupado mucho del tiempo y el esfuerzo de analistas e investigadores. De estos estudios se desprende que la disrupción (o lo disruptivo) tiene un significado que conlleva una crisis, una bifurcación, una ruptura, que no siempre es beneficiosa o positiva. No obstante, al introducirse el vocablo tecnología disruptiva, implica algo que cambio de raíz las cosas, y los mercados, que se relacionan con esas invenciones. Pero no toda innovación es una tecnología disruptiva, muchas veces se debe esperar largos períodos para que estas demuestren sus bondades para la solución de problemas de los consumidores y de los mercados.

Un aspecto importante de este proceso de invención y creación de tecnologías (disruptivas o no) es que su aparición o uso no han impactado de forma determinante en los movimientos sociales, por el logro en mejoras de los derechos civiles de los



ciudadanos, de los miembros de una comunidad, por lo que el conflicto entre individuo, Estado y sociedad ha permanecido casi inalterable.

## Referencias

Armstrong, Paul. (2017). *Disruptive Technologies: Understand, Evaluate, Respond*. Kogan Page Publishers. ISBN 9780749477295.

National Research Council. (2010). *Persistent Forecasting of Disruptive Technologies*. National Academies Press. Division on Engineering and Physical Sciences, Committee on Forecasting Future Disruptive Technologies. ISBN. 9780309150330.

Krewell, Kevin. (2022). AI. IBM Research's Path to Serverless Quantum Computing. Tiriás ResearchContributor Group. Forbes. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/tiriásresearch/2022/09/12/ibm-researchs-path-to-serverless-quantum-computing/?sh=33593a8f784c>

Bower, Joseph L. and Christensen, Clayton M. (1995). *Technology And Analytics. Disruptive Technologies: Catching the Wave. How companies can prepare for tomorrow's customers without losing their focus on today's*. Harvard Business Review. Available <https://www.studocu.com/latam/document/north-south-university/management-and-organizational-behavior/bower-and-christensen-hbr-1995/20983134>

Schuessler, Joseph. (2014). *Defining and Predicting Disruptive Innovations*. Conference: 2014 Annual Meeting of Decision Sciences Institute At: Tampa, Florida

RAE (s/f). *Disrupción*. <https://dle.rae.es/disrupci%C3%B3n>

Merriam-Webster. (s/f). *Disruption*. <https://www.merriam-webster.com/thesaurus/disruption>

White, Julia. (2022). *Supply chains. How to better manage disruption with responsible value chains*. World Economic Forum Annual Meeting. <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/managing-disruption-through-responsible-value-chains>

Schuessler, Joseph and Nagy, Delmer. (2014). *Defining and Predicting Disruptive Innovations*. Conference: 2014 Annual Meeting of Decision Sciences Institute At: Tampa, Florida. [https://www.researchgate.net/publication/308400299 Defining and Predcting Disruptive Innovations](https://www.researchgate.net/publication/308400299_Defining_and_Predcting_Disruptive_Innovations)

Schumpeter, Joseph A. (1983). The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Traaction Publishers, ISBN 9780878556984.

Antonopoulos, Andrea. (2017). Internet del dinero. ISBN 9781947910034.

Pritzker, Yan (2019). Inventemos Bitcoin. La explicación sobre el primer dinero verdaderamente escaso y descentralizado. De <https://springdingo.blogspot.com/2019/10/pdf-inventemos-bitcoin-la-explicacion.html>

Pérez, Carlota. (2005). Revoluciones Tecnológicas Y Capital Financiero: La Dinámica de Las Grandes Burbujas Financieras Y Las Épocas de Bonanza Economía y demografía. Editor Siglo XXI. ISBN 9789682325328.

RAE. (s/f). Paradigma. <https://dle.rae.es/paradigma>

Norte S., José. (2020). BIG DATA Comunicación y Política: De la democracia a la cybercracia. Editorial Kier. ISBN 9789501798845.

Gayo M., Miguel Á. (2020). Control ciudadano y 'big data': así ha dominado China la pandemia del coronavirus. Las cifras de contagios por coronavirus se 'relajan' tras las severas restricciones y cuarentenas aplicadas por China. El español. Tomado de [https://www.lespanol.com/mundo/20200313/control-ciudadano-data-dominado-china-pandemia-coronavirus/474204260\\_0.html](https://www.lespanol.com/mundo/20200313/control-ciudadano-data-dominado-china-pandemia-coronavirus/474204260_0.html)

El Universal (2019). Autoritarismo digital y censura: así controla China a su población. <https://www.eluniversal.com.mx/techbit/autoritarismo-digital-y-censura-asi-controla-china-su-poblacion>

Bible book list. Mateo 2:16-18. En <https://www.biblegateway.com/passage/?search=Mateo%202%3A16-18&version=NVI>

Euroinnova. (2022). Qué es era del conocimiento. En <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-era-del-conocimiento>

ABC de España. (2009). La era del conocimiento. [https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-conocimiento-200909270300-103170660175\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-conocimiento-200909270300-103170660175_noticia.html)

González F., Carmen. (s/f). Era del conocimiento. Alfabetizaciones múltiples [https://formacion.intef.es/pluginfile.php/43212/mod\\_imsdp/content/1/era\\_del\\_conocimiento.html](https://formacion.intef.es/pluginfile.php/43212/mod_imsdp/content/1/era_del_conocimiento.html)



- Barceló, Miquel. (2015). 11. Peter Drucker y la revolución del conocimiento. <http://www.innoproconsulting.com/peter-drucker-y-la-revolucion-del-conocimiento/>
- Guzmán, M., Grecia. (2018). Sociedad de la información: qué es y cómo ha evolucionado. <https://psicologiaymente.com/social/sociedad-de-informacion>
- Coll M., Francisco. (2020). Sociedad de la información. Sociedad de la información. Economipedia.com.
- Equipo editorial, Etecé. (2021). Sociedad de la información. Disponible en: <https://concepto.de/sociedad-de-la-informacion/>
- Euroinnova. (2022), ABC de España. (2009), González F., Carmen. (s/f) y Barceló, Miquel. (2015)
- Guzmán, M., Grecia. (2018), Coll M., Francisco. (25 de diciembre, 2020) y Equipo editorial, Etecé. (2021).
- Kumar S., Amartya. (2016). La desigualdad económica. Editor Fondo de Cultura Económica. ISBN 9786071636485
- Ghosh, Jayati y Cornia, Giovanni, A. (2011). Distribución del ingreso: Enfoques y políticas públicas desde el Sur. Español, 2011. ISBN 9789871560240.

## Propuesta para la formación de investigadores y tutores, en ciencias sociales

### Proposal for the training of researchers and tutors, in social sciences

#### Miguel Escalona

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.  
Universidad de Carabobo. Maracay, Venezuela  
[miguel226813a@gmail.com](mailto:miguel226813a@gmail.com)

#### Ligia Soto Navas

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.  
Universidad de Carabobo. Maracay, Venezuela  
[ligiasoto@hotmail.com](mailto:ligiasoto@hotmail.com)

### Resumen

Usualmente en las instituciones de Educación Superior existe como requisito para obtener grados académicos, la elaboración de investigaciones. En la Universidad de Carabobo, son los Trabajos Especiales de Grado (TEG), esto encierra una concepción instrumental de la producción científica, su preparación resulta aislada de otras fases de enseñanzas y, quedan bajo responsabilidad del estudiante. Tal práctica genera dificultades, que van al producto final. Preocupados por tal situación, mediante el Observatorio para el monitoreo de la Investigación en Ciencias Sociales, se revisaron 42 TEG, presentados en la Escuela de Administración y Contaduría, Núcleo Aragua, esto develó que sus resultados no son los mejores, en ellos no se evidencian avances en el conocer científico, ni el uso adecuado de metodologías, técnicas e instrumentos en los problemas estudiados, se encuentran frecuentes errores en el uso de parámetros de estadística descriptiva. Esto impulsó a diseñar una propuesta destinada a incidir en la formación de investigadores y tutores. Más que una respuesta es un desafío sustentado en estrategias de pedagogía inversa, basamentos gnoseológicos, epistemológicos, metodológicos y heurísticos de la razón lógica, para afianzar conocimientos y propiciar innovaciones que contribuyan al mejoramiento de los TEG y, otras producciones de FaCES. Es una alternativa de complejidad, concibe la investigación como fruto de múltiples vinculaciones cualitativas y cuantitativas, pone cara a cara las categorías sujeto / objeto, verdad / incertidumbre y duda, particularismos / universalidad, objetividad / subjetividad; en intentos sintezadores, frente a la necesidad de resituar la investigación, no solamente como requisito para obtener grados.

**Palabras clave:** gnoseología, epistemología, Investigación relacional, heurística.

### Abstract

Usually in Higher Education institutions there is a requirement to obtain academic degrees, the development of research. At the University of Carabobo, they are the Special Degree Projects (TEG), this contains an instrumental conception of scientific production, its preparation is isolated from other phases of teaching and, they are under the responsibility of the student. Such a practice creates difficulties, which go to the final product. Concerned about this situation, through the Observatory for the monitoring of Research in Social Sciences, 42 TEGs were reviewed, presented at the School of



Administration and Accounting, Núcleo Aragua, this revealed that their results are not the best, they do not show evidence advances in scientific knowledge, nor the proper use of methodologies, techniques and instruments in the problems studied, there are frequent errors in the use of descriptive statistics parameters. This prompted the design of a proposal aimed at influencing the training of researchers and tutors. More than an answer, it is a challenge based on reverse pedagogy strategies, epistemological, epistemological, methodological and heuristic foundations of logical reason, to consolidate knowledge and promote innovations that contribute to the improvement of TEG and other FaCES productions. It is an alternative of complexity, it conceives research as the result of multiple qualitative and quantitative links, it puts the categories subject/object, truth/uncertainty and doubt, particularisms/universality, objectivity/subjectivity face to face; in synthesizing attempts, faced with the need to relocate research, not only as a requirement to obtain degrees.

**Keywords:** epistemology, epistemology, relational research, heuristics.

## Introducción

Los espacios académicos, son sin duda alguna, los lugares de los cuales socialmente esperamos que abriguen en forma natural, la búsqueda y obtención de saberes, útiles para la resolución de los problemas y necesidades que afectan nuestro entorno y su progreso, es decir, aprendizajes para desentrañar el origen, las causas y el significado de los procesos sociales que marcan el curso del mundo actual. De allí la importancia de la investigación, la reflexión, el pensamiento crítico. El análisis, la interpretación y comprensión como funciones básicas que perfilan el cotidiano de tales instancias.

Sin embargo, después de revisar, como parte de las funciones del Observatorio para el monitoreo de la Investigación en Ciencias Económicas y Sociales (2015), 42 Trabajos Especiales de Grado (TEG) presentados como requisitos parciales para la obtención del título profesional, en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, Núcleo Aragua, nos albergan dudas - tal vez el asombro - sobre el cumplimiento de la premisa planteada en el párrafo anterior, entre las cuales resaltan la observación de que en dichos trabajos no se abordan aspectos medulares para la reflexión sobre la formación de saberes y el avance de las disciplinas gerenciales y contables, así como tampoco se

presentan análisis en cuanto a la eficacia y legitimidad de las normas que rigen el campo de las mismas, ni en términos generales desentrañar o descubrir las reglas que rigen su ordenamiento y formación, discernir sus discontinuidades y plantear la recuperación de su continuidad y/o actualización para el tratamiento de las problemáticas que constituyen su ámbito social e histórico de aplicación. Muy por el contrario, el quehacer y propósitos de los informes revisados es la resolución de ejercicios relacionados con la rendición de los diversos aspectos de las cuentas y operaciones de algunos establecimientos comerciales del entorno. De manera que tal situación demuestra el predominio de una concepción instrumentalista de la investigación, lo cual significa que el Trabajo Especial de Grado y con ello el proceso de su preparación se entienden solo como un medio para obtener un fin, asunto sobre el cual volveremos a discutir en páginas posteriores de este documento.

A los fines de complementar tal realidad, revisamos las conclusiones del trabajo realizado por Correa (2008) titulado Evaluación de la Investigación en FaCES, en el cual se presentan las características de la producción intelectual de dicha instancia, develando la prevalencia de estudios de base cuantitativa, sin embargo, los mismos se sustentan en algunos parámetros de la denominada Estadística descriptiva (promedios, modo, mediana, media aritmética) de limitado valor analítico para discernir la dinámica social, cultural, etc., de las problemáticas tratadas.

Es necesario acotar que este autor indagó solamente los denominados TEG, es decir, la producción de los estudiantes de Pregrado sería valioso avanzar en la revisión de los trabajos del nivel de postgrado (Especialización, Maestrías y Doctorado) así como las investigaciones que ocupan los trabajos de ascenso de los docentes de dicha Facultad, a los fines de conocer con mayor exactitud los horizontes, sentidos y significados de la producción general de este espacio académico, tareas que emprenderemos en un futuro próximo, en la fase 3 de la agenda del Observatorio ya mencionado, en el cual se inscribe también este Programa. La situación develada, pone de relieve la necesidad de revisar, en lo inmediato, cuál es la concepción que subyace en la producción científica que se realiza en la institución y, sobre todo resignificar o resituar el quehacer de la investigación en la



formación del profesional de las citadas disciplinas, es decir, es necesario proponer una investigación reflexiva sobre cómo se están aprendiendo y aprehendiendo los contenidos disciplinarios del futuro ejercicio profesional, lo cual sin duda alguna está motivado por las exigencia del marco legal que rige los fines del Sector Universitario, las demandas de la sociedad, los requerimientos de la razón lógica y del pensamiento en relación a la formulación de las Teorías del Conocimiento.

En todo caso, necesario es reconocer las insuficiencias y precariedades dentro de lo que se produce en dicho contexto. Tal propósito se sustenta en el siguiente objetivo general:

A partir de la puesta en marcha del Observatorio para el monitoreo de la investigación en Ciencias Económicas y Sociales dar inicio a la propuesta que detallamos en el presente documento, a los fines de construir la red de relaciones necesaria para imprimirle un sentido integral a las actividades que implican el abordaje de prácticas investigativas, desde la discusión y análisis de los lineamientos gnoseológicos, epistemológicos, heurísticos considerados legítimos a la luz de la razón lógica y las subjetividades presentes, en la formación y mejoramiento continuo del quehacer de investigadores y tutores, de manera que (entre otras habilidades cognitivas, técnicas, funcionales y diversas competencias) logren el nivel de autonomía adecuado para producir y poner en práctica saberes y metodologías, cuyo valor instrumental permita conocer, explicar, interpretar, comprender y transformar el entorno social.

De forma tal que ocurra un tránsito desde la situación actual a la realidad deseable sustentada en marcos teóricos, metodológicos y conceptuales que suscitan reaprendizajes, dudas, críticas, en los participantes que acepten el reto de sumarse a un proceso siempre inacabado, de búsqueda de nuevos significados en los cuales coexisten horizontes de preservación, con estímulos de renovación (en cierto sentido metafórico de muerte y resurrección de las ciencias, la investigación y la verdad) que nos impulsan a vivir con pasión la aventura intelectual que es, sin lugar a dudas, emprender el camino de investigador. Un sujeto que ha de lograr entender los procesos reales, asimilar la

---

naturaleza de los mismos e intentar organizarlos, mediante criterios propios, de otra manera.

Movilizar los espacios académicos en dicha aventura implica darle a la investigación un significado fértil, un hilo conductor de suficiente flexibilidad que nos tensa, pero no nos impide la creatividad, para indagar lo real social, resistiendo a la asfixia de las reglas rígidas, la cultura de manuales y normas que en algunos momentos contarán con esas fuerzas que se imponen frente a los cambios necesarios. Para el alcance de tan explícito objetivo general, se requiere un recorrido por los siguientes propósitos inmediatos:

1.- Resignificar o resituar el papel de la investigación en el ámbito de los espacios académicos de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, superando la concepción instrumentalista de los TEG y, otros productos académicos (de postgrado, doctorado, ascensos, etc.), poniendo de relieve un enfoque relacional de la investigación, en el sentido de una actividad transversal que transcurre a lo largo de la formación profesional, por lo tanto, desde el inicio de la carrera, para lo cual se requiere articular las asignaturas que en la malla curricular constituyen conocimientos y prácticas vinculadas a la investigación. Si bien este objetivo no refiere a la estructura del Programa de formación, es un prerrequisito para el mismo, ya que es la base de una concepción compleja de las vinculaciones interdisciplinarias presentes en la condición epocal de la posmodernidad en tránsito.

2.- Siguiendo los lineamientos del pensamiento complejo y de la transcomplejidad, establecer ideas concretas para sintetizar, las contradicciones inter paradigmáticas del abordaje cualitativo y cuantitativo de la investigación en las Ciencias Sociales. Esto implica una vez más adentrarnos en el problema de lo uno y lo múltiple, de la especificidad y la totalidad, de lo particular y lo general como categorías de estudio de lo real social, desde la diversidad paradigmática de las ciencias. No se trata de unificar y simplificar tal diversidad, pero sí de articular saberes tradicionalmente dispersos o aislados, hasta donde sea posible y útil.

3.-Mediante algunas estrategias de la denominada pedagogía inversa, ensayar y compartir con los participantes en el Programa, estrategias y tácticas para la creación y posible aplicación de modalidades ( sin homogenizarlas y respetando la diversidad, ya que no se trata de hacer un simple y único catálogo sino un ejercicio para envolver al tutor como tutorado) de acompañamiento que refuercen la voluntad y curiosidad de saber del sujeto investigador, la autonomía y capacidad para emprender y transmitir la función de tutoría como un proceso de diálogo, acompañamiento e intercambio permanente, con base en las características de los cursantes de los diferentes modalidades y niveles de la educación, las condiciones sociales, económicas y personales de los tutorados.(Contextualización de la tutoría, atendiendo a la diversidad). En fin, lo que interesa es que se respeten los requisitos para la investigación y la verificación, propios del conocimiento científico, pero también se permitan los requisitos para propiciar la reflexión y argumentación que dan sentido al conocimiento filosófico, esto es lo que concebimos por autonomía del investigador.

### **Sustentos del enfoque relacional de la investigación**

Tal como expresamos en el primer objetivo, pretendemos la superación del tradicional enfoque de la investigación como un medio solo para alcanzar un fin, es decir, presentar esta actividad desarrollada casi al final de la carrera, mediante los TEG, bajo el carácter de “requisito parcial para obtener el título profesional”, lo cual le inscribe en la concepción instrumentalista medio-fin, tal como lo expresa Mazzeo (2016) “es una versión que limita la búsqueda de conocimientos a un momento”, alcanzado el fin, se da por terminada la misma, con ello cesan también las angustias, premuras, tensiones del novel investigador

Esta posición claramente anti dialéctica reduce los esfuerzos del sujeto a una tarea de inmediato plazo, así que por su propia transitoriedad, no trasciende en el tiempo y no se proyecta en una dinámica de búsqueda de conocimientos relevantes en el quehacer histórico de los saberes científicos, en lenguaje sencillo esta forma de trabajar no propicia

un corte entre un antes y un después, no es la experiencia adecuada para obtener la preparación, autonomía y soberanía que es el sustrato del dominio de las reglas u ordenamiento de las ciencias, cualquiera sea su especialidad (naturales o sociales/humanísticas). Frente a estos planteamientos, proponemos introducirnos en una concepción de mayor amplitud, que nos permite calificar la producción de saberes como un proceso articulador (investigación relacional) lo cual se traduce en una perspectiva de vínculos permanentes con lo cual se requieren los siguientes cambios:

1.- La formación de los participantes cursantes en los distintos niveles y modalidades de FaCES en los sustentos gnoseológicos, epistemológicos, heurísticos que dan forma a los contornos de la producción científica debe avanzar paralelamente a la formación profesional, es decir, debe comenzar desde el inicio de la carrera. Con lo cual se lograría que cada asignatura de la malla curricular contribuya, de acuerdo a su especialidad con aportes sustantivos al alcance de las capacidades, habilidades, competencias necesarias para la reflexión y autonomía básicas al pensamiento racional y las subjetividades del ser humano. De forma que la investigación (relacional) se comprenda como un medio y un fin a la vez, retomando los principios del pensamiento complejo de la unión de los contrarios y su síntesis productiva, como nos propuso Edgar Morín (2009).

2.- Desde esta perspectiva, también se avanzaría en el alcance del segundo propósito ya señalado, con las modificaciones que estamos planteando se estaría generando una práctica interdisciplinaria, de articulaciones a partir de las diferentes asignaturas del perfil curricular, tanto en forma horizontal, vertical y transversal, lo cual obliga a pensar más allá de los particularismos de cada disciplina, en una versión que abarcaría lo uno y lo múltiple. Esto implica que cada asignatura del perfil curricular tenga un peso específico en la construcción de los TEG y, no como ocurre en la actualidad donde no se evidenció en los 42 trabajos revisados, aportes de algunas de ellas.

Tales cambios no constituyen una utopía, solo requieren puntuales modificaciones, apoyadas en una fuerte voluntad para asumir un verdadero trabajo en equipo, un



mejoramiento permanente, ya que el concepto de investigación relacional implica articulaciones, vínculos que han de llegar para quedarse por un suficiente tiempo, en los espacios académicos. Una perspectiva no reproductiva de las prácticas normalizadoras del saber/poder de dichas instancias, sus manuales y reglas castradoras de la innovación y creatividad que fluye en la vida de los jóvenes que se han de iniciar en la producción científica.

Por el contrario, si hacemos caso omiso frente a los cambios que el entorno reclama, empeñados en un aislamiento material y espiritual ante nuestra realidad, seguiríamos realizando lo que Thomas Kuhn (1966) denomina “ciencia normal”, cuyo significado en forma explícita es repetir los mismos errores a sabiendas que con ello nos quedamos anclados en el mismo lugar. Así que esta resignificación de la investigación, conlleva una nueva postura teleológica, una propia y definida finalidad. Entonces, invitamos a conocer, discutir y desarrollar una propuesta que no solo se ubica en el nivel de la teoría, y sus contornos, nuestra intencionalidad ha sido la de impregnarla de una nueva potencia de vida, de organización y de producción, para abandonar de una vez por todas la perversa herencia de los determinismos, reduccionismos, objetivismos, propios de los arcaicos paradigmas encubiertos en la concepción instrumental de la investigación.

## **Sustentos pedagógicos**

El camino es la enseñanza de los diversos paradigmas, procesos, métodos, metodologías, instrumentos, técnicas para desarrollar la producción de saberes, en términos gnoseológicos y epistemológicos, transmitir desde la evolución de las Teorías del conocimiento, la Historia de las ideas, los diversos criterios sobre la forma como operan la razón lógica, las intencionalidades y subjetividades del sujeto, para hacer de la investigación una práctica relacional, en la cual prevelezcan las diversas articulaciones que desde la complejidad de la realidad van surgiendo a medida que la vamos conociendo, interpretando y comprendiendo.

De manera que se entienda que la investigación no transita una vía directa, sino que se mueve en diversas direcciones, que abarcan el quehacer de distintas disciplinas con finalidades que registran la necesidad de explicar, ordenar, corregir o transformar los hechos en una perspectiva abarcadora de lo uno y lo múltiple, la particularidad que abre caminos a universalismos, que sin duda no avanzan hacia reduccionismos ni determinismos.

El énfasis de la presente propuesta, es por una andragogía, orientada a la búsqueda de mayor pertinencia en el hecho educativo, tomando como centro al participante y su realidad, un proceso sustentado en cuatro ejes o componentes, el primero de los cuales es el conocer las carencias cognitivas y el nivel de desarrollo personal que han alcanzado, el segundo detectar sus características en función de las potencialidades para adquirir las destrezas y habilidades necesarias a los nuevos conocimientos y prácticas a aprender y aprehender, disposición hacia el cambio, esto combinado con un tercer aspecto que plantea aclarar su intencionalidad para asimilar las reglas de un pensamiento dialéctico, que articula contradicciones y busca en lo posible síntesis de los contrarios, en lugar de marcar y quedarse anclado en las diferencias y por último entender la enseñanza y la educación en general como un hecho comunicacional, por lo cual se requiere una acertada recepción del mensaje y dar respuestas al mismo.

Para el logro de tales componentes, pensamos que la denominada pedagogía al revés (pedagogía inversa) y su énfasis en estrategias que promuevan la curiosidad, el asombro constructivo, el sentido de descubrir progresivamente y resolver con autonomía dudas y cuestionamientos, es el enfoque apropiado para asegurar que cada participante avance a su propio ritmo hacia la adquisición de las nuevas conductas que requiere la inserción en la que venimos denominando investigación relacional, la cual constituye un desafío a la organización y prácticas presentes en los espacios académicos, las cuales sin duda alguna son parte del incumplimiento de los fines que tanto los marcos legales, como jurídicos le confieren al sector universitario, en relación al logro de adecuados niveles de desarrollo, para lo cual uno de los puntos nodales es el mejoramiento significativo de la producción de



saberes, para así reducir las brecha que nos separa y nos hace dependientes de los llamados países de punta.

Adoptar el enfoque andragógico a la par de las estrategias de la pedagogía al revés, significa una formación menos teórica, para dar paso a dinámicas grupales, talleres de discusión, intercambio y formación o actualización permanentes, trabajos y actividades de campo, territorialización de la enseñanza, a los fines de articularla con las problemáticas y necesidades de las comunidades, todo ello desde el inicio de las carreras, en nuestra humilde opinión el instrumento de vanguardia para ello es la investigación relacional conducida por investigadores suficientemente capacitados.

### **Síntesis de la propuesta**

Tal como venimos señalando, el modelo que proponemos propicia en los sujetos líneas de apertura, reflexividad y creatividad que obvian la repetición de los discursos contenidos en los textos y otros materiales de apoyo, ya que con la autonomía que se fomenta en la presente propuesta, se logra trascender los límites de la discursividad hegemónica en las diversas ciencias, para avanzar a marcos más amplios. De manera tal, que afirmemos que estas formas y subjetividades con las cuales proponemos se aborde el estudio de la realidad, lucen oportunas al nivel epistemológico (lógica de la producción de conocimientos), aun cuando desde lo metodológico se arrastren todavía ataduras a las corrientes positivistas, lo cual se justifica desde la necesidad de una revisión gnoseológica, histórica y tal vez evolucionista de los diversos intentos de conformación de una Teoría del conocimiento, lo cual lejos de constituir un doble discurso – en el presente caso – se trata de revisar el pasado, para construir el aquí y el ahora de una modelística de armonización y síntesis de contrarios.

Tal como propone el pensamiento complejo al cual nos invita Edgar Morín (2009) al expresar que el término de complejidad se refiere a “un tejido cuyos componentes son

heterogéneos y se articulan en puntos complementarios”. En fin, tal comentario implica una nueva visión de la ciencia, la investigación y el conocimiento en general, sin menoscabo de su apuntalamiento en versiones existentes y de sustento ideológico diferentes, que para algunos pensadores lucen o los sienten como paradigmas agotados, pero para el autor señalado son la oportunidad para propiciar continuidades valiosas inter ciencias, que se han mantenido separadas.

Después de estas afirmaciones pasemos a expresar los contenidos y organización del Programa de Formación de Investigadores y Tutores, que ocupa este documento. La propuesta que se desarrollará en la primera fase del Observatorio para el monitoreo de la Investigación en Ciencias Sociales tiene como finalidad formar el equipo de investigadores que se integrará como el plantel de recursos humanos de dicha instancia, adscritos al INFACES, la programación se estructura en cuatro talleres de discusión y análisis de conocimientos básicos desde perspectivas en primer lugar gnoseológicas y epistemológicas, en una segunda fase se avanza en estrategias hermenéuticas para la comprensión de las narrativas es decir el régimen de verdad del discurso, (Habermas, 2002) presente en los marcos institucionales, textos, materiales audiovisuales y en los sujetos sociales, entre los cuales interesa incluir los participantes en el Programa. En una tercera fase se aborda la temática de la metodología de la investigación, métodos, técnicas e instrumentos revisando estrategias cualitativas y cuantitativas. Una cuarta fase incluye las experiencias de los trabajos de campo, mediante la territorialización de las asignaciones a los participantes. Estos talleres conducidos a través de dinámicas grupales, en una primera aproximación, para la formación del equipo de trabajo del Observatorio para el monitoreo de la Investigación en Ciencias Sociales, son los que se muestran a continuación:

#### **Taller Inicial. 2 sesiones. 10 horas de trabajo teórico – práctico**

- Recorrido por los basamentos genealógicos de la producción de saberes. Perspectivas gnoseológicas, epistemológicas y hermenéuticas, para la comprensión de la actividad sintética de concebir los saberes. (conciencia, curiosidad y voluntad de saber).



- Ocho claves para entender la epistemología.
- Criterios de Objetividad y Subjetividades presentes en la concepción de lo real y en producción de saberes.
- Inquietud y asombro de pensar, innovar y crear frente a la tradición reproductora de la enseñanza.
- Ideologías y Ciencia. (Neutralidad valorativa de las disciplinas científicas, Axiología y mitificación de la producción científica).
- Complejidad, Historia y Cultura en la apreciación de la realidad social.
- Teleología de la Ciencia: Conocer, describir, clasificar, explicar, transformar, comprender.

### **Segundo Taller. 3 sesiones. 12 horas de trabajo teórico práctico**

- Abordajes metodológicos para aproximarse a lo real social. Revisión histórica de los aportes de diversos pensadores: Galileo Galilei, Claude Saint Simón, Nietzsche, Auguste Comte, Carlos Marx Claude Levi-Strauss. Talcott Parsons, Robert Merton, Proudhon, T. Adorno, Jürgen Habermas, M. Foucault.
- Bases y métodos de los viejos y nuevos paradigmas. Naturalismo, Cientificismo, Racionalismo. Positivismo, Funcionalismo, Estructuralismo, Neopositivismo, Neoestructuralismo, Arqueología del Saber, Círculo de interpretación, Pensamiento Complejo.
- Condición epocal de la investigación: Modernidad, Posmodernidad. Naturalismo / subjetivismo. Observación/ Discursividad.
- Puntos nodales para la complementariedad Inter ciencias: Interdisciplinas, Multidisciplinar, Transdisciplinas, Transcomplejidad.

### **Tercer Taller. 12 horas de trabajo práctico**

Esta fase se orienta al estudio de los instrumentos y criterios tecno metodológicos que constituyen el aspecto central del diseño de la investigación, su puesta en práctica

requiere el abordaje a las comunidades seleccionadas por los participantes, con la intencionalidad de centrar en problemas y necesidades reales el ejercicio investigativo.

- Aproximación a la carga metodológica de los paradigmas cuantitativos.
- Concepción y racionalidad del método hipotético deductivo.
- Características y limitaciones de los análisis inductivos y deductivos. Visión atomizada vs visión generalizada del hecho social y su caracterización y abordaje como problema social, desde la perspectiva del investigador y la percepción de los demás actores sociales.
- Materialismo histórico y su énfasis dialéctico para el abordaje de lo real social. Contradicciones y síntesis. Totalidad vs representatividad.
- El diseño de la investigación.
- Modelos y tipos de investigaciones, según la finalidad o las formas de aproximación a la realidad. Características de cada una, alcances y limitaciones.
- El trabajo de campo. Diagnósticos estratégicos, fenoestructurales y Genoestructurales, Territorialización y contexto, Abordaje comunitario, Tácticas, capacitación y recomendaciones.
- Indagaciones bajo perspectivas cualitativas. Trabajos documentales o bibliográficos.
- Manejo adecuado de las fuentes primarias y secundarias. Interpretación del contexto temporal o reinterpretación del pasado con acertada valoración cultural y social de los hechos ocurridos. Reconstrucción de los sentidos de la vida. (riqueza de lo vivido).
- El estado del arte, organización de los sustentos o bases teóricas de soporte a los planteamientos, objetivos y metas de la búsqueda de conocimientos.
- Marco legal y jurídico de los objetivos a perseguidos. Base conceptual o términos básicos del trabajo.
- Investigaciones cualitativas bajo perspectivas hermenéuticas. Interpretación de los significados, horizontes y sentidos de las narrativas de los informantes claves. Estrategias para la comprensión, reelaboración o reconstrucción del discurso, narrativa, régimen de verdad, códigos de poder del sujeto. Entrevistas profundizadas,

modelo dialógico, círculo de interpretación. Relaciones de poder encubiertas en la narrativa del texto y el sujeto. Teoría de la acción comunicativa de Habermas (2002).

- Investigación -acción participativa o indagación interviniente, criterios desde la perspectiva estructuralista para establecer códigos de interacción. Revalorización de la capacidad autorreflexiva del actor social.
- Investigaciones bajo perspectivas cuantitativas: (a) exploratorias (b) descriptivas o comparativas (c) Explicativas (d) Experimentales, (e) Cuasi experimentales. Características, planeación, organización y requerimientos de cada una de ellas.
- Técnicas e instrumentos para la recolección, análisis e interpretación de los datos. Observación, Encuestas, Entrevistas, Cuestionarios de preguntas estructuradas y no estructuradas, Lista de chequeo.
- Unidades de medida de lo real social: Uso de variables continuas y discontinuas y su ordenamiento en escalas nominales, ordinales, cuantitativas de intervalo y razón, Parámetros de Estadística descriptiva, indicadores y variables, análisis de tendencia central, dispersión, correlación, regresión. Interpretación predictiva, probabilística. Análisis multifactoriales y de modelos Tándem.
- Errores más frecuentes en el uso de modelos y parámetros estadísticos. Muestra y población, criterios y reglas de su selección.
- Criterios para trabajar con supuestos o hipótesis. Cómo realizar la prueba de hipótesis, método de la falsación de Popper (1980).
- Análisis de resultados.

#### **Cuarto Taller. 2 sesiones. 10 horas de trabajo práctico**

Este último taller se refiere a los compromisos del investigador, frente a los resultados obtenidos con su labor, así como aquellos inherentes al perfil que se pretende formar con este programa, tanto en el investigador como en el tutor.

- Criterios para decidir la Contextualización o territorialización del estudio.

- Uso de los instrumentos de la Cartografía Social, para conocer la comunidad. Elaboración de los mapas o cartogramas (técnicas apropiadas), elaborando la maqueta descriptiva de la ocupación del terreno, urbanismos primarios y secundarios. Preparando el cuadernillo de información y datos relevantes para la investigación, desde el interés del participante.
- Compromisos y posibles alianzas del investigador con integrantes e instituciones de la comunidad.
- Códigos y significados de la intervención o investigación acción participativa.
- Aspectos básicos para la detección de líderes comunales, esferas de acción y disponibilidad en la intervención.
- Presentación de los resultados de la investigación. Acciones y alcances para su aplicación.
- Limitaciones y dificultades en el aprovechamiento de los conocimientos obtenidos.
- Recomendaciones sobre las posibilidades de la transformación del saber alcanzado, en tecnologías apropiadas al bienestar del contexto, el desarrollo comunal o social y la calidad de vida de los habitantes, según sea el área investigada.
- Comunicación de los resultados de la indagación. Normas y protocolos generales para la elaboración de actas científicas, artículos, informes, tesinas, tesis.

Para los otros niveles y modalidades de estudio (Pregrado, Postgrados) se presentarán las adecuaciones necesarias en este programa, precisando la duración, organización y nuevas consideraciones que requieran cada una de estas modalidades, a los fines que emerjan las cualidades, competencias, habilidades al ritmo de los participantes.

## **Perfil del investigador**

Académicamente, se desea lograr que el participante transite diversos caminos paradigmáticos, armado con suficientes instrumentos, métodos, instrumentos, pero además dispuesto a lograr autonomía y así poner en duda las bondades de todo ese



arsenal y ensayar formas creativas, novedosas, aun cuando no tenga claridad de a dónde conducen las nuevas cargas de una episteme todavía impredecible. Siguiendo a E. Morín (2009) diríamos contribuir en la formación de un pensador que “afrenta las contradicciones sin poder jamás terminar con ellas”, es decir superar las contradicciones sin negarlas.

Pensamos que, para este investigador, respuestas no faltaran en su constante búsqueda y toda creatividad tendrá sus frutos en soluciones y avances para el mejoramiento de nuestras vidas. Apostamos por la formación de un actor social que asume la investigación como un proceso de aprendizaje permanente, multidireccional, que trabaja día a día en su desarrollo personal para incidir favorablemente en la vida social, disponiéndose a un futuro de novedosas construcciones, desde diversos ángulos de observación, argumentación y/o verificación.

## **Perfil del tutor**

Apuntamos la formación de un profesional que coloca el acento en la diversidad de los sujetos que requieren su acompañamiento, se preocupa por descubrir las características, necesidades, debilidades de tales tutorados, a los fines de establecer el ritmo, condiciones y acciones que cada uno de ellos requiere para alcanzar el éxito. De tal manera que organiza, selecciona, jerarquiza y asume los lenguajes comunicacionales para entenderse con uno y con todos aquellos que requieran su apoyo, permitiéndoles expresarse desde diversas perspectivas de creatividad e imaginación, cada uno a su propios ritmos y niveles.

## **Reflexiones**

El Programa se ha concebido como una actividad que no se agota en lo establecido en este documento, por el contrario, es una actividad de mejora continua, actualización y/o adecuación a los avances que en la producción de saberes se vayan generando en la dinámica de las ciencias, sobre todo en la condición epocal que el pensamiento complejo

---

anunciado por E. Morín (2009) ha abierto en el mundo de las ciencias. Se trata, reiteramos, de una aventura intelectual que articula mediante puntos nodales o rizomas de los que nos habla Gadamer (1977) lo poético a la razón, las formas narrativas espontáneas o impulsivas al orden y reglas del quehacer científico, lo que sentimos a procesos bien estructurados, el asombro y curiosidad infantil del sujeto a la pasión por descubrir y desentrañar la riqueza de la vida.

En resumen, es una síntesis novedosa, creativa, que no elimina los contrarios los armoniza en procesos multifacéticos, en los cuales todas las ciencias viven al son de lo uno y lo múltiple y, eso es precisamente lo que pretendemos transmitir en este programa y, con ello movilizar los espacios académicos hacia un diálogo estimulador del pensamiento, vinculando alguna herencia de la tradición moderna, pero aligerando la carga para transitar hacia tiempos de posmodernidad.

Reiterando lo que hemos venido planteando, la presente propuesta sustenta un modelo investigativo que transita hacia la emancipación de las prácticas normativas o sujeta a manuales que subyace en nuestros espacios académicos y que asfixian la creatividad. De igual forma, plantea despojar el carácter de requisito parcial que califica a los TEG y demás productos académicos como requisitos al final de las carreras, es decir experiencias investigativas de corta data, esta situación debe transformarse en un quehacer mediante el cual el estudiante se avoque al proceso de investigación desde el inicio de la carrera, para que así todas las asignaturas del perfil curricular aporten insumos a la actividad de producción de saberes científicos. Esto contribuiría al mejoramiento de los estudios de la FaCES, tal como propone Ortega (2006) y refuerza Elionzo (2009), al referirse al mismo contexto institucional.

Para alcanzar esto no se requieren grandes cambios, los necesarios son de orden organizativo y de voluntad y compromiso para entrar en una aventura intelectual, que nos colme de pasión por el arte de investigar, mediante una postura ética hacia una educación emancipadora. Precisamente afanarnos en poner de relieve las estructuras y



pensamientos para modificar los modelos restringidos de acceso al conocimiento, que se han erigido en formas hegemónicas, reservadas y defendidas por grupos cuya notoria inercia les va, haciendo perder la lucha contra la infinitud del tiempo. Asumimos la premisa de Platón, según la cual el ser humano requiere conocer los principios de la producción de conocimientos, saber usarlos y poder transmitirlos a las nuevas generaciones. A eso apostamos.

## Referencias

- Correa, Luis (2008). Evaluación de la Investigación en FaCES. Trabajo de ascenso no publicado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales UC., Valencia. Estado Carabobo.
- Elionzo, Arturo (2009). La Investigación Contable. Significado y Metodología. Ediciones Contables y Administrativas S.A. ECASA, México.
- Gadamer H.G (1977). Verdad y Método. Fundamentos de una hermenéutica filosófica. Ediciones Sígueme. Salamanca. España.
- Habermas, Jürgen (2002). Teoría de la Acción Comunicativa. Editorial Taurus. México.
- Kuhn, Thomas (1966). La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de Cultura Económica. México.
- Mazzeo, Miguel (2016). Introducción al Poder Popular (El sueño de una cosa) Ediciones El perro y la rana. Caracas Venezuela.
- Morin, Edgar (2009). Introducción al PENSAMIENTO COMPLEJO. Editorial Gedisa Serie Hombre y Sociedad. México.
- Ortega. Oswaldo (2006). Sobre la necesidad de reformar los Estudios de Administración en la Universidad de Carabobo. Fundación Faduel. Maracay. Estado Aragua.
- Popper, Karl (1980.) La lógica de las Investigaciones científicas. Editorial Tecnos. Madrid. España.

## El coaching como herramienta que optimiza el emprendimiento

### Coaching as a tool that optimize entrepreneurship

**Danny González** 

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela  
[dannymaitegb@gmail.com](mailto:dannymaitegb@gmail.com)

**Marelys Valero** 

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela  
[marelysvalero@gmail.com](mailto:marelysvalero@gmail.com)

### Resumen

El coaching se ha convertido en un instrumento que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito, es por esta razón que el objetivo del presente artículo es develar la importancia del coaching como herramienta que optimiza el emprendimiento. La metodología que se utilizó es de tipo documental. Se concluyó que el coaching aporta importantes técnicas para la formación del emprendedor, facilitando el aprendizaje de las herramientas necesarias para optimizar el emprendimiento, permitiendo que el coachee descubra dentro de si sus propios recursos, clarifique sus valores y establezca objetivos, generando así los cambios que lo lleven a alcanzar las metas planteadas, todo esto de una manera consciente e integrando pensamientos, sentimientos y comportamientos, lo que a su vez permite consolidar estas nuevas herramientas.

**Palabras clave:** coaching, emprendimiento, emprendedor.

### Abstract

The Coaching has become an instrument that contributes and contributes to the development of strategies that favor the personal and professional growth of those who strive to proactively achieve success, it is for this reason that the objective of this article is to reveal the importance of coaching as a tool that optimizes entrepreneurship. The methodology that was used is of a documentary type. It was concluded that coaching provides important techniques for the formation of the entrepreneur, facilitating the learning of the necessary tools to optimize entrepreneurship, allowing the coachee to discover within himself his own resources, clarify his values and establish objectives, thus generating the changes that lead you to achieve the goals set, all this in a conscious way and integrating thoughts, feelings and behaviors, which in turn allows you to consolidate these new tools.

**Keywords:** coaching, entrepreneurship, entrepreneur.

## Introducción

En la actualidad, la situación socio económica a nivel mundial se ha visto deteriorada por el fuerte impacto de la pandemia del COVID-19 y sus consecuencias, muchas empresas se vieron afectadas al punto de cerrar sus puertas, dejando sin empleo a una gran cantidad de personas, obligándolas a buscar nuevas formas de generar ingresos para sustentar a sus familias. Estas personas se convirtieron en emprendedores, desarrollando sus propias ideas de negocios, en áreas que conocían, dominaban o les apasionaban, sin embargo, la mayoría lo hizo sin poseer conocimientos financieros, contables ni gerenciales, lo que conlleva que no estuvieran preparados para enfrentar los retos y las oportunidades que enfrentan los dueños de empresas día a día, por lo cual un gran porcentaje desistió de sus ideas al poco tiempo de iniciar su emprendimiento y otro tanto a pesar de que continua trabajando no logran despegar su negocio. Venezuela no se escapa de esta realidad, existe una gran cantidad de proyectos con gran potencial pero que están mal desarrollados debido a la falta de preparación de los emprendedores que lo encabezan, por lo cual se hace necesario que adquieran los recursos que lleven su emprendimiento a convertirse en una empresa autosuficiente.

Una herramienta indispensable para afrontar el desafío de crecimiento de un emprendimiento es el coaching, el cual pretende desarrollar el potencial de las personas, de una forma metódica, real y con estructuración, plantea un escenario de crecimiento tanto personal como profesional. Para Montoya *et al.*, (2016) “El Coaching para Emprendedores es una herramienta para descubrir los valores del emprendedor que todos llevamos dentro, clarificando metas, objetivos, posibilidades y que trabaje en reconocer sus creencias limitantes y obstáculos a fin de superar las dificultades para el logro de sus objetivos.”

Se podría decir que el coaching es el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su actuación. Es una actividad que

genera nuevas posibilidades para la acción y permite resultados extraordinarios en el desempeño.

Es así como el coaching se ha convertido en un instrumento que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito; por lo tanto, este puede entenderse como un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones; a través del cual se mejora el desempeño, se profundiza en el conocimiento de sí mismos y mejora la calidad de vida, proporcionando un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas.

Por lo cual es la herramienta ideal para acompañar y motivar a los emprendedores en su proceso de crecimiento, ayudándolos a conocer e instaurar los recursos necesarios para el correcto desarrollo de sus ideas de negocios, hasta alcanzar las metas que ellos mismos se propongan.

## **Objetivo General**

Develar la importancia del coaching como herramienta para optimizar el emprendimiento.

## **Metodología**

La presente investigación es de tipo documental, se realizó mediante el análisis de los escritos de autores que han tratado el tema, para recabar información pertinente al estudio.

Según Arias (2012: 27) “La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir,

los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos”

## Coaching

El coaching ha creado una tendencia cuya expresión va más allá de la concepción teórica. De esta forma, se pueden encontrar variaciones del término en función de las diferentes escuelas o ámbitos al que hagamos referencia (académico, organizaciones, políticos, etc.). Partiendo de la base, tal y como apunta Bisquerra (2008:164), “El coaching es una conversación que involucra como mínimo a dos personas”. En dicha conversación, cabe distinguir los tres elementos básicos que define dicho autor. “El coach es la persona que ayuda a otra en su crecimiento personal y profesional, mientras que el coachee es la persona que recibe la ayuda y, finalmente, el coaching, descrito como proceso de ayuda que implica al coach y al coachee.” A veces el coachee puede ser un grupo.

Por otra parte, Lozano (2008:12) en armonía con esta definición, añade que “el coaching proporciona un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas”. Asimismo, García (2013:102) indica que “el coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas”. A su vez, Álvarez & Obiols (2009: 880), añade a todo lo expuesto anteriormente que el coaching no es más que “una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de la misma y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo para que realices tu pleno potencial”.

Luego de analizar lo que señalan los autores citados, se puede decir, que el coaching es un proceso gerencial de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran

conjunto de herramientas que ayuda al desarrollo personal elevando la conciencia, generando responsabilidad y construyendo auto confianza, para los trabajadores de una organización creando eficiencia de sus procesos y sentido de pertenencia con la organización. Es así como las empresas, utilizan esta técnica para que la personas consigan lo mejor de sí mismas en todo aquello que deseen, mediante una relación continuada, se requiere un alto nivel de entrega y energía por ambas partes, pero bien es cierto que el trabajo duro proporciona grandes satisfacciones.

## Proceso del coaching

El coaching es una metodología de acompañamiento donde el cliente es el experto en sí mismo, el coaching se orienta a la acción enfocándose en la construcción de soluciones a la medida del cliente y sacando a relucir sus fortalezas y habilidades, al lograr las metas y objetivos se generan cambios y crecimientos internos. En tal sentido el coaching no es mentoring, no es educación tradicional y tampoco es asesoría, ni consultoría, sino más bien una metodología de acompañamiento.

Según Wolk (2007: 23), “El coaching, más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción”. Según el autor Forero (2010), Whitmore (2010: 23) estableció que el Coaching “consiste en desbloquear el potencial de la persona con el objeto de maximizar su desempeño, en donde la tarea principal es ayudarle a aprender más que enseñar”.

Por ello, el Coaching es un proceso de entrenamiento que tiene como finalidad la obtención de un resultado esperado, fomentando el autodescubrimiento, la definición de objetivos buscando alcanzar o satisfacer un estado anhelado en diferentes áreas de vida. De las definiciones mencionadas el coaching es una conversación entre el coach y el coachee, coach viene a ser el entrenador y el coachee es el cliente y a través de un proceso

de coaching se podrá identificar las fortalezas y las debilidades y se podrá descubrir y explorar el talento y el potencial del coachee, para poder alcanzar sus objetivos y las metas deseadas. Para Wolk (2010: 110); un proceso de coaching “es aquel proceso de la persona coachada (cliente) transforma el tipo de observador que es”. Es decir, reconoce que las personas observan a través de sus mapas mentales propios y a partir de ahí son capaces de reconocer sus limitaciones y ver otros escenarios, logrando transformar el tipo de observador que son y manteniendo una visión más holística de las cosas. El coaching es un proceso provocador y desafiante ya que requiere cuestionar (y cuestionarse) las estructuras rígidas de nuestra forma particular de ser y de nuestras antiguas concepciones de cuál es la mejor manera de hacer las cosas en el ámbito organizacional.

Asimismo, Hoffmann (2007: 17) señala que actualmente “el coaching es una profesión que a la par que crece rápidamente por todo el mundo se ha extendido a actividades tanto de ayuda personal como en aquellas asociadas a la productividad empresarial y el servicio al cliente”. Visto de esta forma, el coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran, según Perry (2002: 149) en:

- Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
- Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

- Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo visto como una obligación hacia el trabajo visto como un proceso de entrenamiento, alegría y desarrollo.

## Etapas del proceso de coaching para emprendedores

Una vez determinados los actores que intervienen en el proceso de Coaching, es importante nombrar las etapas que se deben llevar a cabo dentro de este proceso. De acuerdo con Ordoñez (2016), las etapas son las siguientes:

**Acuerdo:** Se debe establecer un acuerdo de voluntades ente el Coach y el Coache, en el cual el Coach esté dispuesto a guiar el proceso dejando a un lado sus puntos de vista y juicios para enfocarse únicamente en el beneficio del individuo. Por su parte, el Coache debe estar en completa disposición para afrontar el proceso y llevarlo a cabo de principio a fin.

**Diagnóstico:** se debe hacer un análisis DOFA de la situación que permita la identificación de las variables que se están afectando.

**Objetivos:** se debe determinar un propósito al cual se quiere llegar con el proceso, tanto a corto como a largo plazo; estos deben ser medibles, centrarse en conclusiones concretas y generar beneficios organizacionales como: mejores relaciones laborales, mayor desempeño y actitud de las personas, incremento de la productividad y rentabilidad.

**Plan de acción:** se debe estructurar un paso a paso del proceso que se va a desarrollar, incluyendo recursos y limitaciones, se establecen las acciones, cambios, competencias y opciones de mejora que deben ser alcanzadas por parte del Coachee.

**Seguimiento:** se deben hacer revisiones continuas al plan de acción y evaluar si hay barreras, dudas o algún tipo de necesidad adicional, para reorientar el proceso en caso de que no esté supliendo las expectativas.

**Evaluación:** Se deben medir los avances y la efectividad específicamente en tres aspectos: rasgos personales (si hay mejora en sus habilidades directivas), comportamientos (evaluaciones de desempeño en donde se puedan tener mejoras) y resultados del negocio (incrementos en productividad)

## **El emprendimiento**

El término emprendimiento, ha sido definido de diferentes formas, de acuerdo a Castillo (1999), la palabra es de origen francés y originalmente se utilizaba “para referirse a estos aventureros como Colon que se venían al Nuevo Mundo sin saber con certeza que esperar.” (p.4), según la real academia española es “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. Para los efectos de esta investigación, se tomó como referencia la definición de emprendimiento manejada por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM). El Centro de Emprendedores del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) (2012), afirma que “El GEM asume el emprendimiento como un proceso que va desde la ejecución de acciones orientadas a la identificación de oportunidades para la creación de una nueva organización, hasta la conducción del crecimiento de una organización existente.” (p.9)

Con base en lo anterior se puede decir que el emprendimiento es más que la única acción de emprender, ya que abarca un proceso que va desde la ideación, análisis de la idea, planificación, ejecución y sostener en el tiempo una serie de acciones que permitan alcanzar las metas propuestas, para lo cual se requiere contar con una serie de características como la visión, motivación y la disciplina.

## **Emprendedor**

La definición del término emprendedor ha evolucionado a través del tiempo. En la actualidad, se refiere a la persona que está en un estado de innovación permanente,

motivada y comprometida con una tarea que implica actividades de planificación y ejecución marcada por riesgo e incertidumbre (Rodríguez, 2009)

El Centro de Emprendedores del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) (2012) lo define como la persona que ejecuta el emprendimiento, es decir, es aquella persona que se encuentra en el proceso de iniciar un negocio o tiene un negocio en funcionamiento con un máximo de tres años y medio de antigüedad. De lo anterior se desprende que el emprendedor no es solo el que inicia un negocio, sino que también lo es quien tienen un negocio de reciente creación y trabaja por consolidarlo en el mercado local.

## **Tipos de emprendedores**

En la literatura existen diferentes clasificaciones del emprendedor dependiendo de qué área se esté evaluando, los tipos de emprendedores que para efectos del presente estudio se consideran relevantes son los Emprendedores por Necesidad y los Emprendedores por Oportunidad. Los emprendedores por necesidad son los que desarrollan un emprendimiento como una alternativa a un empleo que no los satisface o incluso a una situación de desempleo, para Mollo, G. (2008), “los emprendimientos por necesidad, en su mayoría, no dejan de ser un emprendimiento para subsistencia del dueño y su núcleo familiar directo, no generan fuentes de trabajos adicionales, no son innovadoras y no tienen entre sus objetivos el crecimiento constante.”

Por otro lado, los emprendedores por oportunidad, son aquellos que ven una necesidad en el mercado y buscan dar una respuesta a través de la innovación y el crecimiento constante son estos emprendedores quienes contribuyen al crecimiento económico de la sociedad y se caracterizan por su innovación y competitividad, son estos emprendimientos los que suelen mantenerse en el tiempo y convertirse en fuente generadora de empleos.

## Aportes del coaching para el emprendimiento

Una herramienta muy utilizada por los coach es el metamodelo del lenguaje, el cual consiste en un conjunto de pautas verbales que permiten generar procesos inconscientes para encontrar información perdida, aclarar significados, determinar distorsiones, identificar limitaciones, abrir nuevas opciones y poner a la persona en contacto con su experiencia aquí y ahora. Esta herramienta debe ir acompañada de la escucha profunda, de una adecuada calibración del coachee, y de un lenguaje corporal que permita crear un ambiente de confianza y comodidad. Esta herramienta permite que el emprendedor trabaje en la estructura profunda de su ser, integrando las emociones con los pensamientos y las acciones.

Para Guevara et al., (2022), “La educación para el emprendimiento no solo debe ser considerada como una técnica para aquellos que ya han decidido ser emprendedores, sino que debe convertirse en un instrumento de política para que existan más individuos que opten por la decisión de emprender.” Y el coaching aporta excelentes herramientas para facilitar el aprendizaje de nuevas competencias ya que ve al individuo como un conjunto completo de pensamientos, sentimientos y comportamientos.

Según Montoya et al. (2016), “El Coaching es una filosofía de gestión reciente, que se encarga de otorgarle al recurso humano el papel que se merece, integra una multiplicidad de técnicas administrativas que tradicionalmente se utilizan de forma aislada al componente humano más vital, lo cierto es que lo trascendental de esta filosofía es colaborar persistentemente a que el emprendedor conozca todas sus potencialidades y las utilice para superar cualquier dificultad que encuentre.”

Montoya también afirma que “El concepto de competencia emprendedora envuelve una capacidad comprobada de iniciativa y creatividad; implica no solo disponer de los conocimientos y habilidades, hasta ahora concebidos como suficientes en los procesos de

aprendizaje para la profesionalización, sino que define la importancia de la independencia y el capital creativo de la persona. Formar para la competencia del emprendimiento implica “ir más allá”, sobrepasar la mera definición de desempeño. Es facilitar que el individuo genere otros proyectos, nuevas esperanzas por él mismo, otra competencia.”

En este sentido destaca el modelo del coaching Co-Activo creado por Laura Whitworth, Henry Kimsey-House y Karen Kimsey-House, el cual se basa en la premisa de que “las personas, por su propia naturaleza, son creativas, completas y están llenas de recursos” Kimsey-House et al., (2015). Partiendo de esa premisa los autores desarrollan una serie de técnicas que facilitan el autodescubrimiento, el aprendizaje y la generación de cambios. “Los cambios que se arraigan requieren tiempo y la mejor forma de consolidarlos es prestándoles atención y apoyo. El coaching es un complemento ideal de los cambios...”

## **Reflexiones finales**

Tener un emprendimiento es más que vender un producto u ofrecer un servicio y cobrar por ello, no basta con conocer o amar el trabajo, es necesario tener una visión de empresario, una actitud proactiva, poseer conocimientos gerenciales, financieros, fiscales, conocer el mercado, manejar la planificación, tener objetivos estratégicos establecidos, en fin una serie de características que permitan consolidar el negocio y mantenerlo en el tiempo generando no solo los ingresos para el emprendedor, sino que logre convertirse en una empresa que genere fuentes de empleo.

En la actualidad existe personas dispuestas a emprender, personas capacitadas en su área de acción, sin embargo, les falta desarrollarse en algunas de las áreas anteriormente citadas, es allí donde entra la figura del coaching a proporcionar herramientas de valor que nos permiten darnos cuenta de cómo somos para luego trabajar en la transformación consciente, facilitando el aprendizaje y la consolidación de nuevos hábitos.

Para el coaching el coachee es un ser integral con pensamientos, sentimientos y comportamientos, por lo tanto, las estrategias que utiliza están enfocadas en trabajar en todos esos planos, así mismo presupone que todas las personas están llenas de recursos, por lo cual trabaja y acompaña el potencial del ser humano, permitiendo que el emprendedor descubra sus propios recursos internos y aprenda a utilizarlos, clarifique sus valores y establezca objetivos estratégicos. Lo cual le permite visualizar con más claridad cuáles son sus prioridades y cuál es el punto de equilibrio entre su vida laboral y personal, aprendiendo entre otras habilidades a fijar horarios de trabajo, generando así bienestar y productividad.

El coaching hace importantes aportes para optimizar cualquier emprendimiento, ya que acompaña al emprendedor en un viaje que le permite auto descubrirse y trabajar en función de lo que para él es importante, así mismo proporciona técnicas que permiten consolidar el aprendizaje de los nuevos elementos que necesita manejar para convertir su negocio en una empresa sólida, manteniendo siempre el enfoque en su bienestar, lo que genera emprendedores más motivados y más preparados para afrontar los retos y las oportunidades que se les presenten.

## Referencias

- Álvarez, M. & Obiols, M. (2009). El proceso de toma de decisiones profesiones a través del coaching. *Electronic Journal in Educational Psychology*. Recuperado de:  
[http://www.investigacionpsicopedagogica.org/revista/articulos/18/espannol/Art\\_18\\_292.pdf](http://www.investigacionpsicopedagogica.org/revista/articulos/18/espannol/Art_18_292.pdf)
- Arias, Fidas (2012) *El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica*. Editorial Episteme. 6ta edición.
- Bisquerra, R. (2008). *Coaching: un reto para los orientadores*. Disponible en <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:revistaREOP-2008-19-2-4245&dsID=Documento.pdf>

- Castillo, A. (1999) Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. Recuperado de: <http://recursos.ccb.org.co/bogotaemprende/portalninos/contenido/doc2estadodelarteenlaensenanzadelemprendimiento.pdf>.
- Centro de Emprendedores del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). (2012). Global Entrepreneurship Monitor. Informe Ejecutivo Venezuela 201-2012. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/IESAEmprende/reporte-ejecutivo-gem-venezuela-2011-2012>)
- Forero, L. (2010) Liderazgo por Valores. (En línea) Disponible en <https://es.scribd.com/document/375565951/eBook-Liderazgo-Por-Valores>
- García, M. (2013). Análisis de la efectividad del coaching ejecutivo en las organizaciones. Proyecto de fin de máster. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Zaragoza. Disponible en <http://zaguan.unizar.es/TAZ/ECON/2013/11672/TAZ-TFM-2013-592.pdf>
- Guevara Gómez, H. E., Carlos Ramos, J. A., Jamanca Gonzales, N. C., y Gomero Mancesidor, J. M. (2022). Emprendimiento y educación universitaria: una relación necesaria. Revista Venezolana de Gerencia, 27(98), 767-780. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.24>
- Hoffmann, W (2007) Manual del Coach Profesional. “El desarrollo de Competencias en Ejecutivos para Alcanzar Metas de Negocios” Editorial Norma. Caracas
- Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista EAN. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611455009.pdf>
- Mollo, G. (2008). El Espíritu Emprendedor en la formación de los nuevos profesionales. [Tesis maestría en Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de la Plata]. [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/42825/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/42825/Documento_completo.pdf?sequence=1)
- Montoya Ramírez, Cesar Augusto; Noriega Franco, Hernan; Sánchez Mena, Ricardo Ernesto; Urbina Romero, Franco (2016). Proyecto de escuela de coaching para emprendedores como actores principales del desarrollo de la economía nacional. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), <http://hdl.handle.net/10757/621369>



- Ordoñez, J. (2016). Coaching Ejecutivo para aumentar la productividad en las empresas. Valladolid, España.
- Perry, Z. Skiffngton S. (2002). Guía completa de Coaching en el trabajo. Editorial Mc Graw- Hill. Interamericana.
- Rodríguez, A. (2009) Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. Pensamiento & Gestión, (2), 94- 119. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291005>
- Whitmore, John (2010). Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. (En línea). Disponible en <https://training.crecimiento.ws/uploads/2017/0>
- Whitworth, L. Kimsey-House, H y Kimsey-House, K (2015) Coaching Co-Activo. Cambiar Empresas Transformar Vidas. 1ra. Edición. Editorial Planeta S.A. España
- Wolk, L. (2010). Coaching. El Arte de Soplar Brasas. 8va. Edición. Gran Aldea Editores. Argentina

## **Herramientas prospectivas que permitan liderizar las transformaciones tecnológicas de la gerencia en las organizaciones**

### **Prospective tools that allow leadership the technological transformations of the management in organizations**

**Pedro Medina**

Alice Neumáticos de Venezuela. Valencia, Venezuela

[pedroalexmedina11@gmail.com](mailto:pedroalexmedina11@gmail.com)

#### **Resumen**

Este trabajo tiene como objetivo proponer herramientas prospectivas que permitan diseñar el futuro para que la gerencia pueda liderar las transformaciones tecnológicas en las organizaciones. Para ello, se diagnosticó la situación actual de la gestión gerencial, comprobando así el alto nivel de incertidumbre que tienen sus líderes al momento de tomar decisiones para definir los objetivos de la organización en donde constantemente se observan deficiencias que refleja la gerencia en la planeación y definición de estrategias que permitan alcanzar las metas trazadas y mejorar su nivel de productividad. Metodológicamente, la investigación realizada fue de tipo documental, no experimental y descriptiva, recurriendo al abordaje de campo con un enfoque cuantitativo, enmarcada en una investigación aplicada, debido a que está basada en los modelos y tipos de planificación estratégica. Se recurrió a la aplicación de encuestas y entrevistas no estructuradas a siete (07) gerentes que laboran actualmente en empresas del sector privado de Venezuela. Previamente validadas por expertos y sometidas a pruebas piloto para comprobar su confiabilidad, siendo sus resultados, analizados e interpretados mediante la técnica estadística descriptiva. Como resultado aflora la necesidad de implementar un conjunto de estrategias para impulsar los planes de acción gerencial de la empresa privada que conlleve a mejorar la productividad, cuyo objetivo central es lograr que los gerentes de las empresas caso de estudio, fomenten la participación de sus subordinados en la realización de planes estratégicos para incrementar la productividad de la empresa privada venezolana y contribuya a mejorar la rentabilidad de la organización.

**Palabras clave:** prospectivas, estrategias, objetivos y metas

## Abstract

This work aims to propose prospective tools that allow designing the future so that management can lead technological transformations in organizations. For this, the current situation of managerial management was diagnosed, thus verifying the high level of uncertainty that its leaders have when making decisions to define the objectives of the organization where deficiencies are constantly observed that management reflects in planning and Defining strategies that allow you to achieve the goals set and improve your level of productivity. Methodologically, the research carried out was of a documentary, non-experimental and descriptive type, resorting to the field approach with a quantitative approach, framed in applied research, because it is based on models and types of strategic planning. Unstructured surveys and interviews were applied to seven (07) managers who currently work in private sector companies in Venezuela. Previously validated by experts and subjected to pilot tests to verify its reliability, its results being analyzed and interpreted using the descriptive statistical technique. As a result, the need to implement a set of strategies to promote the management action plans of the private company that leads to improve productivity emerges, whose main objective is to ensure that the managers of the case study companies encourage the participation of their subordinates. in the realization of strategic plans to increase the productivity of the Venezuelan private company and contribute to improving the profitability of the organization.

**Keywords:** prospects, strategies, objectives and goals

## Introducción

Hoy en día las organizaciones se desenvuelven en entornos cambiantes y complejos, donde la volatilidad del mercado global les añade presión al momento de planificar y tomar las previsiones necesarias para la continuidad operativa de las empresas; así pues, les resulta necesario hacer frente a los grandes desafíos a los cuales se le presentan continuamente a los líderes empresariales para poder ser más rentables y competitivos en el mercado.

Desde este punto de vista, las investigaciones sobre este tema son fundamentales para evaluar las estrategias gerenciales y este a su vez se adapten al entorno en el que se desenvuelve, fundamento básico que debe tener un líder empresarial para realizar sus funciones de manera eficiente y eficaz en la administración de los recursos que permitan tomar las decisiones acertadas para el bienestar común, considerando así que la

organización debe planificar y ejecutar sus acciones en respuesta a las necesidades en torno a su dirección. De esta forma, el desarrollo de estrategias de planificación a través de la mejora continua da paso al desarrollo de planes que conlleven a gestionar eficazmente e identificar las oportunidades y amenazas del entorno, de acuerdo a las fortalezas y debilidades del negocio, por lo que existe un mecanismo para definir el punto a alcanzar y el camino que se debe seguir para lograrlo de la mejor manera posible.

En tal sentido la gerencia empresarial, ha buscado modernizar las estrategias de liderazgo para que estas influyan positivamente en el desempeño personal y profesional de los integrantes de una organización, haciendo uso del trabajo en equipo, solucionando de manera eficaz los conflictos, revisando continuamente sus políticas y estrategias que conlleven al cumplimiento de objetivos y metas trazadas por la organización.

De igual modo, las organizaciones deben adaptarse a los continuos cambios que se presentan e implementar programas alternativos que sirvan para mejorar la eficiencia en las actividades productivas de la empresa. Por lo tanto, es necesario desarrollar las habilidades y competencias de los líderes con la finalidad de mantener la operatividad y rentabilidad de las organizaciones en las que laboran, asumiendo sus roles de guía, facilitador, investigador, generadores de nuevas y mejores alternativas que faciliten la participación activa en la definición de las estrategias a seguir considerando, además, los cuatro ejes centrales de la gerencia: Planificación, organización, dirección y control.

Es así como este tema se ha convertido en el desarrollo de herramientas gerenciales, basado en la planificación y mejora continua pues frecuentemente se observan ambientes organizacionales que evidencian claras deficiencias en los planes de acción entre el gerente y sus subordinados, reflejando así problemas de dirección y organización laboral, debido principalmente a un débil y equivocado nivel de planificación y bajo nivel de gestión de los líderes de las organizaciones. El presente trabajo, centra su interés en la administración gerencial y se definió como objetivo

general, el desarrollo de herramientas prospectivas que permitan liderizar las transformaciones tecnológicas de la gerencia en las organizaciones.

## **Contextualización aplicada a la administración gerencial venezolana**

En el mercado global actual, la calidad y competitividad de los productos y servicios ofrecidos por las organizaciones, así como la máxima satisfacción del cliente, son factores esenciales para lograr posicionarse en el mercado y mantener la rentabilidad empresarial. Sin embargo, esto no sería posible sin la gestión real de estas organizaciones, ya que las empresas operan en un entorno complejo y en constante cambio, como son los países que enfrentan una crisis económica como la de Venezuela, sumida en la inseguridad jurídica y la inestabilidad económica por el nivel de inflación. y las malas políticas gubernamentales a las que se enfrenta constantemente, además del continuo crecimiento del mercado global ejerce una presión adicional en el desempeño de las tareas de previsión y planificación, donde se requiere gestión, análisis y flexibilidad para la comunicación entre los líderes de la organización y así desarrollar planes y estrategias factibles.

Cabe señalar que a pesar de que la planificación gerencial en una empresa es un proceso básico, en algunos casos la gerencia no logra alcanzar las metas establecidas, lo que genera un clima organizacional tenso e influye negativamente en la consecución de las operaciones cotidianas, afectando notablemente la productividad de las empresas, creando así un ambiente regulatorio indeseable entre sus empleados que en ocasiones provoca la parálisis parcial o total de sus procesos operativos.

En este sentido, es necesario fortalecer a los líderes hacia la competitividad, para poder innovar y enfocarse en definir su estrategia de gestión que les permita generar confianza, participación, conocimiento y actitudes solidarias, modelando frente a sus seguidores, mejorar la comunicación, la productividad y el clima organizacional a través de la mejora continua a través de herramientas prospectivas, que permitan a la gerencia poder involucrar a todos los colaboradores de una organización lograr cumplir todas las metas

---

planteadas por los líderes empresariales. Debido a lo descrito anteriormente, se evidencia que la planificación gerencial no es efectiva y la divulgación de los planes de acción entre la gerencia y sus subordinados para la consecución de los objetivos y metas de las organizaciones, es totalmente deficiente por la falta de implementación y seguimiento de nuevas herramientas gerenciales, así como el hermetismo que existe en comunicar de forma efectiva y clara los objetivos trazados por la gerencia. Por tal motivo se planteó el desarrollo de este artículo para diseñar herramientas prospectivas gerenciales para el desarrollo e implementación de la mejora continua, fomentando con esto la participación de todos los integrantes de la organización para el logro de objetivos metas empresariales buscando así conformar excelentes equipos de trabajo para lograr alcanzar los objetivos y metas.

Según Cabrera, (2013), actualmente diversas empresas a nivel mundial están enfocadas en mejorar su competitividad, motivo por el cual la gran mayoría de ellas se dedican a establecer prioridades y estrategias que les permitan alcanzar dicho objetivo, como son: reducir los costos, maximizar las capacidades productivas, incrementar la satisfacción del cliente, aumentar la calidad, mejorar los procesos y el desempeño, innovar y desarrollar nuevos productos. A propósito, Aragón et al. (2010), señala que para alcanzar el éxito las empresas deben gestionar de forma eficaz sus recursos tecnológicos, la innovación, la calidad de sus productos, los recursos humanos y las capacidades directivas. Al respecto, Martínez (2010), menciona que diversificar y conocer el mercado, la competencia y los cambios de demanda; innovar en producto y gestión; trabajar en equipo y buscar buenos profesionales; caracterizan a las empresas en alto crecimiento.

Así pues, Betancourt, V. (2010), afirman que es a través de la mejora continua una organización logra ser más productiva y competitiva en el mercado al cual pertenece, pues la aplicación de esta metodología contribuye en corregir las debilidades y afianzar las fortalezas, garantizando el crecimiento hasta posicionarse como líderes mundiales. Adicionalmente, Aguiar, M. (2013), mencionan que este proceso de mejora continua “implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología, el mejoramiento

de la calidad del servicio a los clientes y el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua” (p.30).

En relación a ello, han surgido estrategias de planificación y mejora continua entre ellas la manufactura esbelta, que se considera un método viable y efectivo para alcanzar la eficiencia López et al. (2011), cuyo principal objetivo es implantar una filosofía de mejora continua que le permita a las compañías reducir sus costos, mejorar los procesos y eliminar los desperdicios para aumentar la satisfacción de los clientes y mantener el margen de utilidad Díaz del Castillo, (2009).

En ese sentido, la empresa Titeflex de Massachusetts, fabricante de mangueras de alta presión y de conectores de mangueras para los mercados aeroespaciales e industriales, implementó un proceso de mejora continua basado en la manufactura esbelta, debido a que estaba perdiendo negocios sustanciales con competidores cuyos costos eran menores. En efecto, no solo redujeron los costos totales en un 20%, sino que además los desperdicios y las devoluciones del cliente se redujeron en un 42% y 60%, respectivamente Díaz del Castillo, (2009).

De igual manera, la Planta Schick Wilkinson Sword Caracas a través de la planificación estratégica y el uso de herramientas de mejora continua, comenzó a replantar sus procesos operativos y realizó cambios para adecuar sus volúmenes de producción, optimizando al máximo la eficiencia de sus procesos y recursos, logrando eliminar desperdicios y mejorar el tiempo de producción, obteniendo así una reducción del 6% anual en los costos operativos Andrade, C. (2006).

## **Fundamentos teóricos**

En este apartado, se presentan una serie de elementos teóricos expuestos por otros autores, los cuales están asociados con la problemática abordada en esta investigación y

cuya finalidad es sustentar, enriquecer, fundamentar y contribuir con la comprensión de la misma.

**Herramientas gerenciales**, es definida por Sema (2006) como un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

**La planificación estratégica:** ha sido definida por Mejía, A. S. (2016) como: “un proceso en donde se determinan la misión, los objetivos principales, las estrategias y las políticas que dirigen la adquisición y la asignación de recursos para alcanzar las metas de la organización”.

Cabe señalar que la planificación estratégica prevé que los miembros del equipo de trabajo publiquen los planes de acción, así como el seguimiento de los planes mencionados, y editen recomendaciones de mejora, e incluso las modifiquen en caso de ser necesario para lograr los objetivos planteados.

Por otro lado, además de las habilidades generales que a menudo necesitan los altos directivos, es necesario un análisis exhaustivo de la integridad y sensibilidad de una persona sobre cómo interactúa con los demás; Además de la habilidad en las relaciones sociales e interpersonales, así como una fuerte creencia y cierto sentido trascendental de lo que se requiere en un buen líder planificador. La planificación estratégica es responsabilidad del nivel directivo más alto de la organización. La planeación estratégica requiere establecer objetivos y metas claras con el fin de lograrlos durante periodos específicos de tiempo.

Los objetivos y metas deben ser desarrollados en el contexto del futuro estado deseado, ser realistas, medibles y alcanzables. La planificación estratégica es de largo plazo y da respuesta a la pregunta de qué debe hacer la organización en este plazo para lograr las

metas organizacionales. Los planes estratégicos se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la organización y su supervivencia durante muchos años. Consejo Nacional De Población, (2011).

**Balanced Scorecard:** Según Scaramussa (2010), el Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Eso quiere decir que todo negocio debe ser medible a través de indicadores que sirvan que demuestren la efectividad de sus procesos y estados financieros de la organización.

**Comunicación Efectiva:** Según Idalberto Chiavenato (2006), comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (pp110). La comunicación efectiva es una de las herramientas gerenciales fundamentales que tienen los líderes empresariales para mantener su liderazgo y control de la organización que dirigen, manteniendo informado con objetivos claros y precisos a sus subordinados, además de lograr un clima organizacional deseado para todos los miembros que la integran. Practicando la escucha activa, que no es más que prestar la máxima atención a su emisor en la comunicación.

**Reingeniería:** Es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en las empresas para lograr mejoras sustanciales en medidas de rendimiento como lo son costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización (Morris y Brandon 1994).

La reingeniería de procesos permite a los líderes empresariales no solo rediseñar sus procesos si no que pueden desarrollar nuevos y mejores productos que satisfagan a sus clientes y obtener mayor liderazgo ante sus competidores, optimización de recursos como

de maquinarias, materia prima, mano de obra entre otros y estos puedan adquirir mayores ingresos.

**Gestión del Tiempo** Según Crutsinger (1994) consiste en determinar lo que la gerencia debe hacer para fijar objetivos, decidir qué actividades son las más importantes y darse cuenta de que otras actividades tendrán que ser programadas en base a la priorización. De esta manera se logra administrar el tiempo que es un factor primordial para la toma de decisiones estableciendo las premisas necesarias para mantener la operatividad de la organización y eficiencia de sus procesos.

**Calidad Total:** Deming (1988) determinó al concepto calidad como ese grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo. Este grado debe ajustarse a las necesidades del mercado. Según Deming la calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.

La Administración gerencial venezolana actual debe centrarse en el plan táctico y operar de acuerdo a la demanda del momento, tomando la decisión más acertada sin que este afecte su entorno, rompiendo los paradigmas que se presenten, analizando, modificando y direccionando los planes de acción para poder lidiar con la crisis que atraviesa el país y las organizaciones empresariales no escapan de esta situación debido a la falta de servicios públicos, las materias primas, falta de divisas para importar, inflación desmesurada, entre otros. Aquí es donde la administración gerencial juega un papel importante de acuerdo con su planificación y evaluación continua, con comunicaciones efectivas que proporcionen nuevas ideas y mejores alternativas para toda la organización con el fin aumentar la productividad, mejorar la rentabilidad que permita mantener la sustentabilidad en el tiempo.

**Plan de mejora continua:** Según Aristazábal *et al.* (2005) un plan de mejora “es un instrumento que permite identificar y jerarquizar las acciones factibles para subsanar las

principales debilidades” (p.2). Según Aristazábal *et al.* (2005) un plan de mejora contempla los siguientes pasos:

Identificar las debilidades y fortalezas.

Clasificar las debilidades en áreas comunes.

Clasificar las fortalezas en áreas comunes.

Detectar las principales causas de las debilidades y de la vulnerabilidad de las fortalezas.

Proponer las acciones de mejora.

Jerarquizar las acciones de mejora (Plan de mejoras).

Diseñar el plan de acción.

Llevar a cabo el seguimiento y evaluación del plan de acción.

**Manufactura Esbelta:** De acuerdo, Díaz del Castillo (2009) y Bautista *et al.* (2010), coinciden en que el sistema de manufactura esbelta es una filosofía de excelencia de manufactura, basada en: la eliminación planeada de todo tipo de desperdicio, la mejora continua y la mejora consistente de la productividad y la calidad; así Pedraza, (2010), asevera que la manufactura esbelta “es una forma de gestión de procesos que permite a las empresas adaptarse fácilmente a las condiciones cambiantes del mundo globalizado” (p.176).

## Metodología empleada

A continuación, se presentan los aspectos metodológicos que le permiten al investigador recolectar y analizar datos para lograr el objetivo antes mencionado en la investigación, en la cual se presentan métodos, técnicas y procedimientos, se describe la aplicación para que el lector pueda tener una visión clara de lo que es, por qué y cómo se realizó. La presente investigación se enfoca, desde un punto de vista epistemológico, en el modelo positivista en un enfoque cuantitativo sustentado en la inferencia de una hipótesis no

empírica, pues a través de ella se puede analizar numéricamente los datos o la información obtenida; Este fue el caso de las respuestas que provenían tanto de los factores citados en la encuesta como de las entrevistas no estructuradas realizadas a gerentes de empresas privadas en Venezuela.

Cabe señalar que según Sanz (2017), este método cuantitativo es una metodología utilizada para analizar y describir la asociación, generalización y propósito de los resultados obtenidos al estudiar la población, a través de técnicas estadísticas. Además, este trabajo se distingue por la investigación aplicada porque se basa en modelos y tipos de planificación estratégica y mejora continua encaminados a optimizar la gestión y administración gerencial de las empresas venezolanas.

## Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a siete (07) líderes de empresas en Venezuela, a través de un instrumento (cuestionario), para conocer la opinión de cada persona a la que se le preguntó sobre la situación relevante. Se pueden observar diversos factores que afectan la gestión gerencial, como el mal manejo de situaciones que enfrentan los gerentes en el día a día en su ambiente de trabajo debido a la desmotivación que presentan sus supervisados por la baja compensación salarial debido a la crisis que atraviesa el país antes mencionado, causando así frustración en la gerencia por no lograr los objetivos trazados.

Mediante la encuesta realizada, se pudo evidenciar que la gerencia no está lo suficientemente capacitada para el uso de herramientas gerenciales que permitan lograr los objetivos fijados por la organización. para enfrentar los tiempos de crisis que atraviesa nuestro país y el mercado laboral actual exige a las empresas mejores capacidades de gestión de su capital humano y crear prácticas que potencien el desarrollo y el bienestar de los empleados con el fin de producir el talento mejor calificado para la organización.

También se realizaron entrevistas no estructuradas a siete (07) gerentes de empresas venezolanas, quienes fueron muestreados en la región con el fin de profundizar en el tema de investigación, logrando registrar en un cuaderno de notas todos aquellos factores importantes que afectan la gestión gerencial empresarial.

A continuación, se presenta la información recabada de la entrevista no estructurada, el enfoque de la primera entrevista a los líderes de las empresas en Venezuela fue el aspecto administrativo, el cual es necesario para trabajar hacia una gestión integral. Todas las fuerzas gerenciales de una organización buscan más competencia y empoderamiento con el mercado y sus dimensiones comerciales en su núcleo porque no hay duda de que la administración privada representa un factor importante para el país como industria estratégica, ya que brinda un enorme potencial para convertirse en un importante contribuyente al desarrollo de la nación, donde las inversiones tanto nacionales como extranjeras pueden implementarse en forma de planes para el desarrollo y fortalecimiento de la industria a nivel nacional.

Después de lo antes expuesto, se puede evidenciar que la situación socioeconómica a la que se enfrentan las empresas venezolanas es crítica ya que la evaluación de los componentes que corresponden a su planificación es totalmente cambiante y los componentes subjetivos para incrementar la productividad así lo demuestran; en efecto, se verificó que existen numerosas debilidades. Ciertamente, se observó mediante los análisis interpretativos de los resultados de la encuesta, a expensas de los tipos de planeación se encontraron fallas en lo que compete al seguimiento y alternativas presentes para la toma de decisiones lo que deriva de una disminución en la productividad lo que prepondera un reducido y escaso nivel de confianza entre gerentes y subordinados.

Así mismo, quedó en evidencia que, a pesar de existir fortalezas en cuanto a su estructura organizativa y beneficios sociales para los trabajadores, se observa la inexistencia de políticas dirigidas a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la dinámica de trabajo

---

que permitan mejorar su productividad y generar mayor rentabilidad a la organización situación que se hace más álgida por el nivel hiperinflacionario que vive el país logrando así la desmotivación de sus trabajadores en la mejora continua, logro de objetivos y metas de la organización.

## **Conclusiones**

Luego de considerar la información recolectada de la gerencia de las empresas venezolanas, se pudo observar que existen organizaciones en donde se evidencia la falta de rendimiento, la poca productividad y el bajo desempeño de los empleados, lo cual no solo es atribuido a causas físicas y situación socioeconómica del país, sino que está relacionado muy estrechamente con la forma de planificar de los gerentes. Como se expuso anteriormente, existen muchas teorías que demuestran que según sea el tipo de planificación aplicado por un líder, éste va a impactar positiva o negativamente a la organización, tanto así que tiene una importante incidencia en el resultado final de la productividad de los colaboradores y de la organización.

En ese sentido, puede afirmarse que la empresa venezolana se ve altamente afectada por la falta de capacidad del líder para dirigir las organizaciones, generalmente porque éste no implementa alternativas viables y efectivas, que permitan alcanzar las metas deseadas por la organización. Es importante resaltar que cuando se logra un mejor nivel de habilidades directivas se alcanza una mayor productividad en sus procesos.

## **Recomendaciones**

Entre las recomendaciones se proponen estrategias que permiten dar impulso al desarrollo de la planificación estratégica y la mejora continua que se desea implementar dentro de una organización, éstas deben estar orientadas a garantizar la calidad del gerente como figura máxima para la supervisión, ejecución y evaluación de las tareas

laborales diarias, todo ello con la finalidad de mejorar la productividad de los trabajadores y de la organización para la búsqueda de objetivos comunes que permitan alcanzar el éxito. En consecuencia, la estrategia ofrece una serie de recomendaciones para reducir la distancia existente entre la situación actual y el futuro anhelado.

La estrategia de planificación sirve de apoyo a la aplicación eficaz de la estrategia empresarial de las organizaciones. Sin la planeación y seguimiento correcto de estas, las estrategias organizativas no servirán de nada. Obtener la mejor alternativa deseada, da la capacidad de delegar, gestionar, convocar, promover, incentivar y tomar las decisiones, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial u organizacional necesario para aplicar las estrategias empresariales requiere una planificación atenta y un esfuerzo dedicado, combinado y utilizando los recursos para cumplir con los resultados deseados.

Después de la aplicación de la estrategia, los resultados empresariales ofrecerán información sobre el funcionamiento de la misma ya con esto ayudarán a diseñar nuevas estrategias empresariales a partir del talento gerencial que se ha desarrollado.

De ello, surge la importancia de llevar a cabo programas de desarrollo de estrategias gerenciales, dentro de las organizaciones para lograr alcanzar los objetivos y metas trazadas, para ello deberán diseñarse para:

1. Ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a sus necesidades
2. Desarrollar capacidades gerenciales en planes estratégicos esenciales para enfrentarse a los retos empresariales de hoy en día con una perspectiva ascendente para los próximos años.
3. Invertir en los enfoques y métodos de aprendizaje que tengan la máxima repercusión en la toma de decisiones.

Las organizaciones empresariales deben trabajar en pro de sus capacidades con la finalidad de incrementar su productividad y ser más competitivos en el mercado,

---

incluyendo el desarrollo gerencial como parte de la estrategia organizativa, de allí que se recomienda a la gerencia empresarial lo siguiente:

1. Desarrollar habilidades y destrezas para buscar nuevas y mejores alternativas para el logro de sus objetivos comunes, indagando en cada uno de ellos lo mejor de sus capacidades que le permitan conformar equipos de trabajo,
2. Propiciar ambientes favorables de comunicación, para un proceso de transformación de los trabajadores de la organización,
3. Incentivar a la formación de equipos de trabajo más fuerte y cohesionados, donde sus integrantes sean entes innovadores.
4. Identificar acciones adecuadas, en caso de presentarse situaciones no previstas, a fin de reducir el tiempo invertido, pérdidas económicas, garantizando una buena administración de los recursos a través de la gestión gerencial.

## Referencias

- Aguiar, J. y Monasterios, L. (2013). Propuesta de un plan de mejoras que permita reducir los Tiempos de paradas no planificadas en la línea de Envasado n° 10 en la empresa cervecera Polar C.A., San Joaquín. [Documento en línea]. Universidad José Antonio Páez. Disponible en <http://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/teg-aguiar-monasterio.pdf>
- Andrade, L. y Coutinho, G. (2006). Análisis de variaciones de uso de material y cálculo de scrap estándar en los procesos de ensamblaje y empaque en una planta de productos de afeitado, utilizando la filosofía de manufactura esbelta. [Documento en línea]. Universidad Católica Andrés Bello. Disponible en [http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7408\\_1.pdf](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7408_1.pdf)
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. [Revista en línea]. Investigación y Ciencia. Disponible en <http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista47/Articulo%201.pdf>

- Aristazabal, C. (2008). Teoría y metodología de investigación. [Documento en línea]. Fundación Universitaria Luis Amigo. Disponible en <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-06/TeoriaYMetodologiaDeLaInvestigacion.pdf>
- Aristiazábal, M., Ramírez, P. y Sánchez, M. (2005). Guía para la elaboración del plan de mantenimiento y mejoramiento. [Documento en línea]. Universidad de Antioquia. Disponible en [http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=12&cad=rja&uact=8&ved=0CFUQFjAL&url=http%3A%2F%2Fdocencia.udea.edu.co%2Fvicedoce%2Fcalidad%2FGuia\\_plan\\_de\\_mejoras.doc&ei=BZuQU7iUD8\\_KsQT0voLIDg&usg=AFQjCNHdx\\_kgd4UHeJaKBo5MZv0REKpXvA&bvm=bv.68235269,d.cWc](http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=12&cad=rja&uact=8&ved=0CFUQFjAL&url=http%3A%2F%2Fdocencia.udea.edu.co%2Fvicedoce%2Fcalidad%2FGuia_plan_de_mejoras.doc&ei=BZuQU7iUD8_KsQT0voLIDg&usg=AFQjCNHdx_kgd4UHeJaKBo5MZv0REKpXvA&bvm=bv.68235269,d.cWc)
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. [Revista en línea]. Investigación y Ciencia. Disponible en <http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista47/Articulo%201.pdf>
- Andrade, L. y Coutinho, G. (2006). Análisis de variaciones de uso de material y cálculo de scrap estándar en los procesos de ensamblaje y empaque en una planta de productos de afeitado, utilizando la filosofía de manufactura esbelta. [Documento en línea]. Universidad Católica Andrés Bello. Disponible en [http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7408\\_1.pdf](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7408_1.pdf)
- Bautista, J., Bautista, A. y Rosas, S. (2010). Metodología para la implementación de la manufactura esbelta para los procesos productivos para la mejora continua. [Documento en línea]. Instituto Politécnico Nacional. Disponible en [http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/8572/1/2725\\_tesis\\_Febrero\\_2011\\_1149902756.pdf](http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/8572/1/2725_tesis_Febrero_2011_1149902756.pdf)
- Betancourt, M. y Valle, P. (2010). Mejora Continua. [Documento en línea]. Universidad del Valle de México. Disponible en [http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/Proceso%20de%20Mejora%20Continua\\_04\\_CEA\\_AE\\_PICEA\\_E.pdf](http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/Proceso%20de%20Mejora%20Continua_04_CEA_AE_PICEA_E.pdf)
- Cabrera, R. (2013). Las empresas en un entorno competitivo. [Documento en línea]. CNN Expansión. Disponible en <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2013/05/24/las-empresas-en-un-entorno-competitivo>
- Chiavenato (2006), [Documento en línea]. Disponible en:

[https://www.google.com/search?q=Comunicaci%C3%B3n+Efectiva%3A+Seg%C3%BA+Idalberto+Chiavenato+\(2006\)%2C&rlz=1C1GCEU\\_esVE1010VE1011&oq=Comunicaci%C3%B3n+Efectiva%3A+Seg%C3%BA+Idalberto+Chiavenato+\(2006\)%2C&aqs=chrome..69i57.2355j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Comunicaci%C3%B3n+Efectiva%3A+Seg%C3%BA+Idalberto+Chiavenato+(2006)%2C&rlz=1C1GCEU_esVE1010VE1011&oq=Comunicaci%C3%B3n+Efectiva%3A+Seg%C3%BA+Idalberto+Chiavenato+(2006)%2C&aqs=chrome..69i57.2355j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Consejo nacional de población, (2011) [Documento en línea].  
<http://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/208/6/images/LaPlaneacionDemograficaEnMexico.pdf>

Crutsinger (1994) Gestión del Tiempo [Documento en línea].

[https://www.google.com/search?q=Gesti%C3%B3n+del+Tiempo+Seg%C3%BA+Crutsinger+\(1994&rlz=1C1GCEU\\_esVE1010VE1011&oq=Gesti%C3%B3n+del+Tiempo+Seg%C3%BA+Crutsinger+\(1994&aqs=chrome..69i57j33i160.3378j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Gesti%C3%B3n+del+Tiempo+Seg%C3%BA+Crutsinger+(1994&rlz=1C1GCEU_esVE1010VE1011&oq=Gesti%C3%B3n+del+Tiempo+Seg%C3%BA+Crutsinger+(1994&aqs=chrome..69i57j33i160.3378j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Deming (1988), Calidad Total [Documento en línea]. Disponible en:

[https://www.google.com/search?q=Calidad+Total%3A+Deming+\(1988\)&rlz=1C1GCEU\\_esVE1010VE1011&oq=Calidad+Total%3A+Deming+\(1988\)&aqs=chrome..69i57j69i59.2632j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Calidad+Total%3A+Deming+(1988)&rlz=1C1GCEU_esVE1010VE1011&oq=Calidad+Total%3A+Deming+(1988)&aqs=chrome..69i57j69i59.2632j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Díaz del Castillo, F. (2009). La manufactura esbelta. [Documento en línea]. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. Disponible en [http://olimpia.cuautitlan2.unam.mx/pagina\\_ingenieria/mecanica/mat/mat\\_mec/m4/manufactura%20esbelta.pdf](http://olimpia.cuautitlan2.unam.mx/pagina_ingenieria/mecanica/mat/mat_mec/m4/manufactura%20esbelta.pdf)

López, M., Martínez, G., Quirós, A. y Sosa, J. (2011). Balanceo de líneas utilizando herramientas de manufactura esbelta. [Documento en línea]. Congreso Internacional de Negocios. Disponible en [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/21.\\_balanceo\\_de\\_lineas\\_utilizando\\_herramientas\\_de\\_manufactura\\_esbelta.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/21._balanceo_de_lineas_utilizando_herramientas_de_manufactura_esbelta.pdf)

Mejía, A. S. (2016) planificación estratégica aplicada a pequeñas y mediana empresas [Documento en línea]. [https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4649/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA.pdf?sequence=5&isAllowed=y#:~:text=Mej%C3%ADa%20Agudelo%20y%20Soto%20\(%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20E2%80%9D%20](https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4649/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA.pdf?sequence=5&isAllowed=y#:~:text=Mej%C3%ADa%20Agudelo%20y%20Soto%20(%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20E2%80%9D%20)

Morris. B. (1994) Reingeniería de procesos [Documento en línea].

[https://www.google.com/search?q=Morris.+B.+\(1994\)+Reingenier%C3%ADa+de+procesos&rlz=1C1GCEU\\_esVE1010VE1011&oq=Morris.+B.+\(1994\)+Reingenier%C3%ADa+de+procesos&aqs=chrome..69i57.3132j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Morris.+B.+(1994)+Reingenier%C3%ADa+de+procesos&rlz=1C1GCEU_esVE1010VE1011&oq=Morris.+B.+(1994)+Reingenier%C3%ADa+de+procesos&aqs=chrome..69i57.3132j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8)



Pedraza, L. (2010). Mejoramiento productivo aplicando herramientas de manufactura esbelta. [Revista en línea]. Revista Soluciones de Postgrado EIA. Disponible en <http://revistapostgrado.eia.edu.co/Revista%20Edicion%20No5/Soluciones%20N5%20Art%209.pdf>

Sanz, R. (2017). ¿Qué es el método cuantitativo? [Documento en línea]. Disponible en: <https://cursos.com/metodo-cuantitativo/>

Sema (2006). Herramientas gerenciales [Documento en línea]. Disponible en [https://www.google.com/search?q=Herramientas+gerenciales%2C+es+definida+por+Sema+\(2006&rlz=1C1GCEU\\_esVE1010VE1011&oq=Herramientas+gerenciales%2C+es+definida+por+Sema+\(2006&aqs=chrome..69i57j0i546.4295j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Herramientas+gerenciales%2C+es+definida+por+Sema+(2006&rlz=1C1GCEU_esVE1010VE1011&oq=Herramientas+gerenciales%2C+es+definida+por+Sema+(2006&aqs=chrome..69i57j0i546.4295j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Scaramussa (2010), el Balanced Scorecard [Documento en línea]. Disponible en [https://www.google.com/search?q=Balanced+Scorecard%3A+Seg%C3%BA+Scaramussa+\(2010\)%2C&rlz=1C1GCEU\\_esVE1010VE1011&oq=Balanced+Scorecard%3A+Seg%C3%BA+Scaramussa+\(2010\)%2C&aqs=chrome..69i57.3282j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Balanced+Scorecard%3A+Seg%C3%BA+Scaramussa+(2010)%2C&rlz=1C1GCEU_esVE1010VE1011&oq=Balanced+Scorecard%3A+Seg%C3%BA+Scaramussa+(2010)%2C&aqs=chrome..69i57.3282j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

## Divulgación científica en la post-publicación académica

### Scientific dissemination in academic post-publication

**Yesenia Centeno de López**

Universidad Internacional de  
Ecuador. Quito, Ecuador

[yeseniacenteno81@gmail.com](mailto:yeseniacenteno81@gmail.com)

**Claudia Zuriaga Bravo**

Universidad Internacional de  
Ecuador. Quito, Ecuador

[clzuriagabr@uide.edu.ec](mailto:clzuriagabr@uide.edu.ec)

### Resumen

El objetivo del artículo es describir un proceso de post-publicación académica para la divulgación científica empleando redes sociales. Se realizó una investigación cualitativa con diseño de campo y nivel descriptivo, se empleó el método estudio de caso, donde se sistematizó la ruta de post-publicación. Su desarrollo abarca desde enero 2020 hasta abril 2022. Se hizo un registro detallado de las actividades empleadas en el proceso de post-publicación académica para la divulgación científica a través del uso de redes como Instagram, Facebook, Twitter, Whatsaap, Telegram e YouTube, la información suministradas es vivencia y experiencia de las investigadoras de manera particular en compañía del grupo de investigación interdisciplinario e interinstitucional Nodo Investigación, Transcomplejidad y Ciencia de la Red Internacional InComplex, al cual pertenecen. Se obtuvo como resultado la explicación del proceso de post-publicación desde las siguientes fases: diseño y planeación sobre el proceso de post-publicación académica, difusión y, dinimizaciones referidas a la publicación y, la socialización del conocimiento generado. Se concluye, la ruta detallada del proceso de post-publicación es factible para que un investigador divulgue conocimiento científico que va generando, así como al ser asumido de manera institucional las editoriales universitarias propician otros espacios de acceso a las publicaciones académicas.

**Palabras clave:** academia, divulgación, investigación, publicación, redes sociales

### Abstract

The objective of the article is to describe an academic post-publication process for scientific dissemination using social networks. A qualitative research with field design and descriptive level was carried out, the case study method was used, where the post-publication route was systematized. Its development spans from January 2020 to April 2022. A detailed record of the activities used in the academic post-publication process for scientific dissemination through the use of networks such as Instagram, Facebook, Twitter, WhatsApp, Telegram and YouTube was made. The information provided is the experience of the researchers in particular in the company of the interdisciplinary and



interinstitutional research group Research, Transcomplexity and Science Node of the InComplex International Network, to which they belong. The explanation of the post-publication process was obtained as a result from the following phases: design and planning on the academic post-publication process, dissemination and, dynamizations related to the publication and, the socialization of the generated knowledge. It is concluded that the detailed route of the post-publication process is feasible for a researcher to disseminate scientific knowledge that he is generating, as well as being institutionally assumed by university publishers, providing other spaces for access to academic publications.

**Keywords:** academy, dissemination, research, publication, social networks

## Introducción

El trabajo colaborativo representa una necesidad para la producción de conocimiento, en el ritmo que es requerido por las generaciones actuales, donde todo es más dinámico y, cambiante. La sustitución repentina de programas y actualización constantes de aplicaciones marcan las tendencias digitales de la comunicación hoy en día, dado al acceso inmediato a la información también es un factor clave en el avanzar de la ciencia en sus distintas disciplinas.

Por ello, el docente que se dedica a la investigación, considerado un científico, también es necesario que sea un divulgador de la ciencia, de manera que se le pueda dar mayor utilidad a sus descubrimientos, posturas y, opiniones del conocimiento generado. Dado a la época del conectivismo, la producción de conocimiento 3.0 o en red, requiere de las tecnologías de la comunicación e información (TIC) para tal fin.

Ese conocimiento está disponible en revistas, prensa académica y libros electrónicos de editoriales universitarias, que se encuentran alojados en las bibliotecas institucionales, pero acceder a ellos por los medios tradicionales es insuficiente y de escasa proyección. Estos espacios de consulta para aumentar su impacto, requiere el apoyo de una ruta de

post-publicación académica que incorpore redes sociales y espacios colaborativos de encuentro interinstitucional.

El objetivo del artículo es describir un proceso de post-publicación académica para la divulgación científica empleando redes sociales, tales como Instagram, Facebook, Twitter, WhatsApp, Telegram y YouTube. Presenta una sistematización de las actividades empleadas en el proceso de post-publicación académica para la divulgación científica de la vivencia y experiencia de las investigadoras de manera particular en compañía del grupo de investigación interdisciplinario e interinstitucional Nodo Investigación, Transcomplejidad y Ciencia de la Red Internacional InComplex, al cual pertenecen.

En el abordaje teórico primero se presenta una reflexión sobre la vinculación entre editoriales académicas y ranking de instituciones universitarias, como La ruta de post-publicación describe la de fases: diseño dando una mirada a la articulación interdepartamental, equipos de trabajo y su resaltada importancia en el presupuesto. Segundo, se interpreta cómo incorporan la divulgación científica en publicaciones académicas las editoriales académicas, resaltando la importancia de la publicidad y marketing en su gestión.

Seguidamente se explica la metodología empleada para el desarrollo de la investigación. Luego se detallan los resultados, que abarca la descripción de la ruta post-publicación académica a través de las siguientes fases, en el diseño se encuentra, la planeación y diseño sobre el proceso de post-publicación académica, difusión y, dinimizaciones referidas a la publicación y, la socialización del conocimiento generado.

## **Editoriales académicas y ranking de instituciones universitarias**

Desde la premisa fundamental que la universidad debe generar conocimiento y divulgarlo, se basa en dos puntos centrales para lograrlo, según Villegas (2020) necesita la



investigación y necesidad de la publicación, la primera se alcanza desde la cercanía a los productos científicos resultados de los trabajos de grado, diplomados y documento de ascenso. La segunda, asumiendo una política editorial institucional donde se encuentren involucrados todos los actores educativos, estudiantes, docentes, coordinadores, el fondo editorial académico y autoridades.

Es necesaria una correcta articulación con la Dirección de Investigación, de las casas de estudio superior, para que los productos finales generados de la construcción de conocimiento puedan ser encaminados a ser publicables. Para ello, la formación estudiantil desde esta dirección no debe ser únicamente en materia de cómo investigar, sino en cómo publicar también, entendiendo que, dentro del proceso final de la investigación se encuentra divulgar el conocimiento generado y, a todos los niveles desde pregrado hasta posgrado.

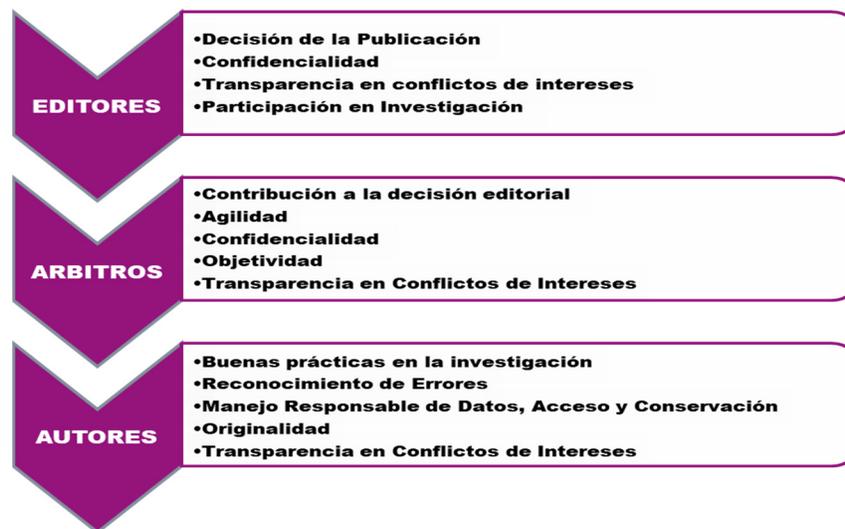
Es normal ver un amplio equipo de trabajo en las editoriales privadas o no académicas, donde por lo mínimo aparte del director se encuentran, editores por áreas, asistentes, revisores de textos, diagramadores, correctores de estilo, community manager, ilustradores, entre otros. Todos con funciones diferentes y específicas, como sus cargos y remuneración según los niveles profesiones así se requiera.

Pero en las editoriales universitarias, se asume tales funciones desde muy pocas personas, el Director que en la mayoría de los casos es el mismo Editor, con el apoyo del comité editorial avala la científicidad y pertinencia del conocimiento a divulgar. Cuenta con la colaboración de los árbitros revisores del contenido que permiten cerciorarse de la originalidad y correcta citación, cumplimiento de las normativas institucionales y anclaje a las disciplinas específicas.

Las demás tareas de la editorial académica, que son las mismas descritas en las editoriales no académicas, son llevadas a cabo por pocas personas, lo que conlleva a la sobrecarga de funciones, que conlleva a disminución de la producción y capacidad de publicación. Un libro

como dice Villegas (2020) requiere de un equipo amplio de trabajo, por ello las instituciones universitarias deben asumir políticas editoriales, donde se destine recursos y personal para el Fondo Editorial, como departamento prioritario para la visibilización y el ranking en el contexto académico.

Las editoriales universitarias se encuentran descontextualizadas, por un lado, del presupuesto organizacional, lo que da invisibilidad de su importante y amplia gestión para el ranking universitario. Por otro, articulación interdepartamental, donde se inicia con la presencia en las redes sociales de la institución, la difusión de las publicaciones generadas, la solicitud de consulta y citación a los estudiantes, por parte de los docentes que dictan los distintos cursos formativos, como un trabajo individual de cada autor de cada publicación.



**Figura 1.** La finalidad esencial de un artículo científico. Fuente: Alfonzo (2022)

Se toma como elementos destacados para el éxito del fondo editorial, la labor de cada miembro del proceso editorial, tal como muestra la figura 1 el editor, primero, se menciona la participación del fondo editorial en investigaciones, si es uno de los máximos órganos de conocimiento institucional, también debe generarlo. La generación constante de conocimiento a través de la investigación conlleva al personal mantenerse actualizado en materia teórica, metodológica como en todos los procesos administrativos que pasan



los autores. En este sentido es importante mencionar lo planteado por Cordoba (2019) en Dobarro, (2008),

...para que el proyecto editorial pueda consolidarse y cumplir con los objetivos trazados como agente de divulgación de conocimiento y pensamiento, hay que definir al editor universitario. Estar y pertenecer a una universidad lo ubica como un académico más, además de garantizar los procesos de calidad en los contenidos que publica, debe pensar como investigador de lo que hace, más allá de publicar sus intereses puede contemplar aspectos relacionados con los usos y los alcances de aquello que entrega a los lectores con los cuales se relaciona...(pp.108-109)

tro elemento esencial es la labor de los árbitros, que no solo es el de un especialista en el área temática, sino debe ser un investigador del área temática, porque eso aumenta su criterio de objetividad. Aunque se sabe que no siempre se puede conseguir árbitros que cumplan con ambos requisitos, entonces se debe seguir promoviendo la investigación y publicación en los docentes de las instituciones, también cursos para prácticas de revisores, normas como los de la American Psychological Association (APA) y manuales institucionales.

En este contexto cabe destacar que existen estudios donde se puede evidenciar el énfasis y la importancia que le dan a la preparación del árbitro, tal como se encuentre en la publicación de la dirección editorial de EDUMECENTRO, donde a través del estudio realizado, llevaron a cabo una serie de actividades con la finalidad de mejorar los procesos editoriales; es así como Diaz (2013) señala como se efectuó:

...talleres metodológicos con árbitros y editores de sección, puesto que ellos ocupan un rol esencial en el flujo de la información en OJS, y los criterios emitidos en estas actividades permitieron confeccionar un manual metodológico para el perfeccionamiento del proceso de arbitraje. El producto abarca los siguientes temas: El arbitraje en este espacio divulgativo. Figuras implicadas y sus funciones.

Flujo del manuscrito y orientaciones metodológicas a los árbitros para la emisión de sus veredictos. Documentos de consulta para esta labor: política editorial, instrucciones a los autores y formularios. Consejos útiles sobre redacción, y manejo ético de los manuscritos. (p.4)

Estos son los pasos que se deben seguir para garantizar procesos óptimos en la revisión de la producción científica, logrando así generar productos de calidad para la divulgación científica. Siempre empleando las buenas prácticas, es decir con la rigurosidad científica del caso, y esto solo se logrará con la preparación de editores y árbitros, que son quienes están a cargo de estos procesos tan importantes. Al respecto de los autores, las labores dentro del fondo editorial, aunque no son netamente administrativas, son intrínsecas y se asumen como concedores de estas, pero no siempre es así. En el caso de autores de pregrado, se debe fortalecer la originalidad, por ello, que el manejo de programas anti-plagio gratuitos que sean incorporados en las unidades curriculares podrían ayudar en ese aspecto, también practicar la escritura creativa y recreativa.

Considerar, necesario los cursos de escritura académica para conocer los distintos modelos de productos intelectuales, como la práctica de la citación internacional según la disciplina, en el caso de las ciencias sociales y humanidades, son las normas APA. Otorgar mayor rigurosidad científica en la elaboración y aplicación de instrumentos para la recolección de información, empleo de procesos manuales y programas computarizados para la presentación de los datos obtenidos, podrían fortalecer las investigaciones. Pero ambos, no solo debe estar dirigida a los estudiantes, sino también a los docentes que forman a esos estudiantes, para mantener una sincronía institucional.

Las editoriales académicas dado a que cuenta con personal reducido podrían desarrollar los procesos desde programas computarizados asistidos para la edición, de esta manera mejorar el tiempo de respuesta, minimiza la sobrecarga de trabajo, atender necesidades específicas. El programa Open Access System, es un gran aliado, se puede auto-gestionar por cada uno de los participantes, editores, árbitros y autores, cada proceso inherente a la



labor a desempeñar por cada uno, a su vez contribuye a la transparencia, confiabilidad, originalidad y mediar los conflictos de intereses. Otros de los programas adicionales de gran ayuda son, software anti-plagio, la originalidad algunos pueden ser de manejo independiente o institucional.

## **Divulgación científica en publicaciones académicas**

Entendida en este artículo la frase divulgación científica como, desde el significado de la palabra divulgar, según la Enciclopedia Audiovisual Visor (1999) es, poner al alcance del público una cosa. Interpretando para efecto de este trabajo de investigación, la cosa que se hace mención la definición es la publicación de una obra académica, sea las características diversas de las publicaciones académicas, libro individual, libro colectivo, artículo científico, ensayos temáticos, revistas especializadas, entre otros.

Acotación necesaria en vista que, en términos legales de las editoriales, según la Ley sobre Derecho de Autor (1993) vigente en Venezuela, la divulgación es la facultad del autor de decidir si publica su obra o no, y en qué forma lo hará; la distribución, es cuando la obra es puesta a disposición del público mediante su venta, alquiler, préstamo, o de cualquier otra forma y, la comunicación pública, todo acto por el que una pluralidad de personas puede tener acceso a la obra, todas contenidas como derechos morales del Derecho de Autor.

Entonces, la divulgación científica es asumida para esta investigación como, el acto de difundir en distintos espacios y por diversos medios el conocimiento generado en una obra publicada, como publicitar el enlace de acceso de la obra publicada o el espacio donde se encuentra alojada la misma. Se podría asemejar según la ley como la comunicación pública, el proceso de post-publicación que se va a presentar como resultado de esta investigación, lleva inmerso estrategias de la publicidad y marketing de la obra publicada. Si se mira a la editorial universitaria o fondo editorial académico, como un generador de productos académicos, dentro de su concepción organizacional debería

asumirse la publicidad y marketing de cada producto como hacen las empresas exitosas en la actualidad. Tal como ya está sucediendo, como menciona Ovalles (2021)

El papel de los Fondos Editoriales en el este siglo se ha transformado de un editorial tradicional basado en el papel a un editorial basado en la digitalización, ampliando sus servicios, apoyando a la sociedad del conocimiento y generando la difusión del conocimiento a la comunidad científica en general... (p.25).

En atención a la Ley del Libro de Venezuela (1997) son editores las personas naturales o jurídicas que por cuenta propia eligen, realizan encargan los procesos industriales para la transformación de las obras creadas por los autores. Los contratos editoriales contemplan impresión, edición, coedición, traducción, distribución y otros” (artículo 9) de las obras.

Por tanto, esa persona o empresa editorial que se dedica a publicar una obra a través de algún soporte sea en medios impresos y electrónicos, no siempre está normado institucionalmente dentro de su marco de acción divulgar la publicación, en el caso de las editoriales académicas. Aunque para las editoriales privadas o no académicas si es parte de su gestión, tal como se puede apreciar desde los distintos espacios digitales en el cual se hace vida social.

Para Villegas y Alfonzo (2019) “la tecnología ha modificado la cultura que rodea al libro, las librerías, la industria editorial, las bibliotecas y la difusión de libro. Simplifica las tareas, disminuye distancias y economiza costos y tiempo. [...] (p.92). Consideran que, “los avances tecnológicos han contribuido a renovar, por un lado, el método tradicional de edición y, por otro, han generado un nuevo concepto de trabajo editorial destinado a la edición electrónica.” (p.93).

Cónsono con la vida misma, donde la tecnología forma parte de todos y de todo, dado a que los intercambios e interacción social suceden en espacios digitales, las redes sociales, dada la realidad pandémica que aún se vive. Las redes sociales es un sitio creado por una o



más personas que establecen relaciones a partir de temas comunes, dialogan, discuten, opinan. En el contexto empresarial para indica a nivel interno, las redes sociales están haciendo que las empresas sean más productivas, más comunicativas y que sus procesos de decisión sean más ágiles y transparentes.

Esta vivencia ya ha iniciado en los fondos editoriales académicos, como menciona Ovalles (2020) hoy día resulta un vínculo de investigación y producción fortalecido, dado que se acorta los espacios, entre producir y publicar; esta vinculación se ha visto enriquecida con el uso de las nuevas tecnologías de la información, reduciendo los costos y llegando a espacios donde la parte tangible de las publicaciones no llegaban. Aunque plantean Villegas y Alfonzo (2019) mayormente en la ruta editorial intervienen los procesos llevados a cabo para la publicación, que están relacionan con las siguientes funciones:

- Editor prepara el texto para publicarlo, compila reúne en una obra, corrige y adaptar de acuerdo con ciertas reglas y normas.
- Diseñador responsable del desarrollo del proyecto editorial, plasma los bocetos, da forma en cuanto al aspecto formal, no de contenido.
- Diagramador o Maquetador se encarga de organizar en un espacio, los contenidos escritos, visuales y en algunos casos audiovisuales (multimedia).

Entonces se deben incorporar más procesos y funciones relacionadas a la post-publicación, referidos a la publicidad y márketing. La publicidad, es la creación del material publicitario como obras audiovisuales y gráficas, que constituyen a dar mensajes publicitarios por medio de campañas difundidas a través de cualquier medio y soporte.

El Marketing para Kotler y Armstrong (2008) en Kotler y Armstrong (2013), es la administración de relaciones con los clientes, la meta es atraer nuevos consumidores, conservar y aumentar a los consumidores actuales. El e-marketing o también conocido como marketing digital para Hagel y Armstrong (1997) en Kotler y Armstrong (2013), es la

aplicación de estrategias de comercialización llevadas a cabo en medio digitales, generando una relación directa e inmediata de las organizaciones con los clientes o usuarios, es decir que con solo un clic estar más cerca del producto o servicio que se ofrece.

Docavo (2010) en Ferrell y Hartline (2012) explica

...la estrategia de marketing digital no es algo que se desempeñe de manera aislada, sino que es más efectivo cuando queda integrado con otros canales y siendo parte de un marketing multicanal. Los canales online deben poder ofrecer soporte en todo el ciclo de venta desde la preventa hasta la postventa y ayudar a desarrollar las relaciones con nuestros clientes”. (p. 10)

Interesante puntualizar que, el autor dirige la atención a que la institución incorpore el marketing digital dentro de sus acciones de gestión, para que sea realmente efectivo, por tanto, es planeado, sistemático y asistido por personal calificado. Es decir, dentro del fondo editorial académico debe ampliarse el personal participante y las funciones laborales, en las cuales se detallan elementos necesarios para que el marketing proyecte a la empresa y consolide los productos, las publicaciones, por mencionar algunos Ferrell y Hartline (2012) poner atención en:

El mercado, para indicar que se refiere en contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia. En atención al producto es la variable básica del marketing, en este caso ese producto sería las publicaciones. Respecto a la comercialización, es una etapa donde se plantea programas de marketing a toda escala, donde la gerencia tiene virtualmente el control completo del producto. Otro elemento esencial es la atención al cliente, donde se desarrolla un conjunto de actividades implementadas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra y así para satisfacerlas. Es importante conocer la competencia, se piensa que cada



compañía debe considerar a sus competidores actuales y potenciales en el diseño de estrategias de marketing, para imitarlos en unos casos y en otros superar sus estrategias. Conocer a los clientes, dado a que es aquel consumidor que adquiere un bien o servicio de una empresa, por tanto, tener claro su mercado objetivo la organización dará resultados que satisfacen en igual o mayor grado sus expectativas.

Por último, la comunicación, es el un conjunto de mensajes e informaciones enviadas por las empresas, hacia sus clientes actuales y potenciales, prescriptores, consumidores actuales y público en general con determinados objetivos comerciales. Todos los elementos mencionados contribuyen a la fidelización de los clientes o usuarios, estudiantes, docentes y personal de la institución en los procesos del fondo editorial porque mantendrá una interconexión con su comunidad lectora, a su vez, consolida su posición en el campo disciplinar y contribuye al acceso a las publicaciones.

## **Metodología**

Se realizó una investigación cualitativa con diseño de campo con apoyo documental y nivel descriptivo, se empleó el método estudio de caso, el objetivo del artículo científico es describir un proceso de post-publicación académica para la divulgación científica empleando redes sociales. Los sujetos del caso son las autoras, docentes universitarias e investigadoras activas, ponentes en varios espacios nacionales e internacionales y articulistas en revistas científicas y co-autoras de varios capítulos de libros a lo largo de su trayectoria.

Se hizo un registro detallado escrito descriptivo a través de la observación documental de las actividades empleadas desarrolladas desde sus estrategias en el proceso de post-publicación académica para la divulgación científica, de manera particular por los sujetos del caso y en compañía del grupo de investigación interdisciplinario e interinstitucional Nodo Investigación, Transcomplejidad y Ciencia de la Red Internacional InComplex, al

cual pertenecen. Se registró a través del uso de redes como Instagram, Facebook, Twitter, Whatsapp, Telegram y YouTube, desde enero 2020 hasta abril 2022.

Se presenta los resultados por medio de la sistematización empleando cuadros descriptivos de la explicación del proceso de post-publicación desde la vivencia y experiencia, se detallan las siguientes fases: primera fase de diseño y, la segunda fase de planeación es sobre el proceso de post-publicación académica, la tercera fase de difusión, cuarta fase la dinamización sobre la publicación y, quinta fase la socialización es sobre el conocimiento generado.

## **Resultados y análisis**

Este proceso de post-publicación académica se ha desarrollado desde un grupo interdisciplinario e interinstitucional el Nodo Investigación, Transcomplejidad y Ciencia (ITC) donde son miembros las autoras de este artículo desde el año 2019 hasta la presente fecha. El diseño se basa dada a la necesidad de apropiación de los espacios digitales antes de la pandemia dado a que sus miembros son de distintos espacios geográficos, que se refuerza con mayor auge por la no presencialidad debido al confinamiento por la situación pandémica mundial entre los años 2020-2021.

Respecto al cuadro 1 se aprecia la primera fase del proceso de post-publicación académica empleado, es importante destacar que es desarrollado en colaboración con más miembros de Nodo ITC. Entre los especialistas miembros participantes, llevan a cabo ejecución de actividades inherentes a sus competencias disciplinar de formación o habilidad adquirida por la práctica, donde se encuentran desarrolladores de sitios web, como personas que hacen las ilustraciones, diseños en programas móviles así manejo de los distintos formatos de Flyer de redes sociales.



Actividad	Acción Tiempo	Descripción	Recursos	Espacios
1era Invitación al cuenta Libro  Por redes sociales dinámicas	por flyer  15 días	El responsable de las redes, diseña o gestiona la elaboración de un flyer donde generalmente es la portada del libro, incorporando nombres e imagen de autores e, invitación a su bautizo (día, fecha, hora, espacio de interacción, modalidad) de ser online se suministra en el pie de foto el link del espacio donde se hará la interacción, el cual es colocado en todas las redes y, comparte con los autores para que hagan extensiva la invitación a sus contactos.	-acceso a las cuentas de redes, (claves e usuario) -configurada la aplicación en un móvil o programa de escritorio para PC -datos de internet -conocimiento en el uso de cada aplicación y programa	Sitios Web Institucional  Instagram Facebook Twitter Whatsaap Telegram

**Cuadro 1. Primera fase: diseño del proceso de post-publicación académica**

Fuente: Centeno y Zuriaga (2022)

A nivel programático la primera fase, como la segunda y la tercera, por el grupo de trabajo de WhatsApp de las coordinadoras del Nodo ITC, luego se ajusta detalles con el grupo de WhatsApp general del nodo ITC para hacer copartícipes a todos. Respecto a la divulgación de la actividad aparte de ser presentada por las redes sociales institucionales del Nodo ITC, también cada participante de este equipo del Nodo, como los autores de capítulos hacen difusión por las redes sociales personales y grupos de investigación de las instituciones que cada uno representa.

En el caso de la experiencia particular de las autoras de esta investigación, cuando se trabaja con artículos ya aprobados para publicación en espacios distintos al Nodo ITC, algún congreso o revista científica nacional e internacional, esta primera fase, inicia por las redes sociales personales, contacto la participación o el escrito en construcción como imagen en el computador u alguna otra imagen alusiva.

Es importante recalcar, que dentro del escrito no se debe colocar el título o detalles del artículo o ponencia antes de la publicación o del evento, porque se puede tomar como pre-print o perder la originalidad o que sea inédito al momento de la revisión, para algunas instituciones es de suma importancia.

Actividad / Espacios	Acción / Tiempo	Descripción	Recursos
Evento Cuenta Libro:  Bendición y bautizo  Whatsaap  Telegram	Por lámina y audio  1 mes	-Planeación: a) se hace la comisión del evento: *un responsable (contacta a los autores, solicita lo necesario para cada autor, coordina la realización de la diapositiva de cada autor, atiende a los interesados en el evento) genera el programa del evento, *apoyo técnico: diseña o gestiona la elaboración de las diapositivas, crea los videos de cada autor, desarrolla el evento por la plataforma que se llevará a cabo; *Anfitrión: lleva a cabo la programación del evento *Presentador: realiza la presentación de los capítulos de libro y sus autores; *El Contacto Religioso: enlazado con la fe de los autores, ellos proponen a una persona, pastor, otros escritores, párroco, pero que se encuentre enlazado con ellos. b) el responsable le solicita a cada autor una foto, una lámina (diapositiva) alusiva a su capítulo de libro, un audio no mayor a 1m:30seg explicando su temática y elementos interesantes c) el apoyo técnico diseña una lámina (diapositiva) con la imagen de la portada del libro y la foto del autor; d) el presentador del libro (considerando que sea la misma persona que hace la presentación dentro de la versión escrita del libro) ésta persona, realiza la grabación de la mini biografía presentando a cada autor, luego se une láminas y audio de la presentación y lámina del capítulo de libro con el audio de su temática realizada por el autor, quedando dos micro videos e) el anfitrión con su apoyo técnico desarrollan el evento, presentado los micros videos de cada autor en la secuencia del libro, se cierra con el audio de la bendición o bautizo del libro, y se invita a la lectura, suministra el link de Calaméo del libro.	- se crea un grupo de Whatsaap para la planeación de evento. -se crea o se utiliza un grupo Whatsaap o, Telegram para el desarrollo del evento -configurada la aplicación e un móvil o programa de escritorio para PC -datos de internet -conocimiento en el uso de cada aplicación y programa a emplear

**Cuadro 2. Segunda Fase: planeación del proceso de post-publicación académica**

Fuente: Centeno y Zuriaga (2022)

Respecto a la segunda fase que se relata en el cuadro 2, se hace planeación por grupo privado con los autores a presentar capítulo de libro y el responsable del equipo nodo de la actividad. Esta segunda fase, cuando no es producto directamente del nodo ITC, de manera individual las autoras, realizan podcast por aplicaciones móviles o videos cortos de sus productos publicados o eventos, el cual es alojado en canal personal y suministrado a su vez por sus redes sociales personales y grupos de trabajo particulares o de encuentro académicos e institucionales.

En algunas oportunidades este material de publicidad también es presentado por las redes sociales del Nodo ITC, así como también se ha proyectado cualquier otra participación o publicación de otros miembros del grupo.

Actividad / Espacios	Acción / Tiempo	Descripción	Recursos
Redes sociales estáticas  YouTube	por video  15 días	Empleando aplicaciones móviles o de PC tales como YouCut, Viva Video, Vimeo, CapCut, se unen los dos microvideos de cada autor en secuencia de video Mp4 para hacer un sólo video del libro. -Se sube el video general al canal de YouTube. -Pie de video: nombre del libro, institución y año; en la descripción del video se invita a consultar el link de Calaméo del libro, en el fondo Editorial UBA.	-configurada la aplicación en un móvil o programa de escritorio para PC -datos de internet -conocimiento en el uso de cada aplicación y programa
2da Invitación al video del cuenta Libro  Redes Sociales dinámicas	Link del video  5 días	Suministrar el Flyer del Libro (Portada) con pie de foto invitando a visitar el link del video del Cuenta Libro en YouTube por redes sociales  Sitios Web Institucional, Instagram Facebook, Twitter, Whatsaap Telegram	-acceso a las cuentas de redes, (claves e usuario) -configurada la aplicación en un móvil o programa de escritorio para PC -datos de internet -conocimiento en el uso de cada aplicación y programa

**Cuadro 3. Tercera fase: Difusión de la post-publicación académica**

Fuente: Centeno y Zuriaga (2022)

La tercera fase que se explica en el cuadro 3, se cumple igual si es desarrollada por una institución como a nivel personal, en este caso se ha relatado la experiencia desde el Nodo ITC, como cuando son publicaciones o eventos personales de un miembro en particular, como el caso de las autoras. Esta fase cuando se requiere invitación bastante cercana a la fecha del evento, así se garantiza captar participantes, sobre todo estar pendientes de los mensajes del público, dado a que importante la interacción en las distintas comunidades, a veces en solicitud de algún dato de acceso al evento, sin alguna jornada o congreso.

Actividad / Espacios	Acción / Tiempo	Descripción	Recursos
Presentación en Redes académicas  Sitios Web de otros espacios académicos	Por link de video  15 días	Suministrar el Flyer del Libro (Portada) con pie de foto invitando a visitar el link del video del Cuenta Libro en YouTube por redes académicas: Nodo, InComplex, Comunidad de Pensamiento Complejo, OEI, RedDolac y otros.	-acceso a las cuentas de redes, (claves e usuario) -configurada la aplicación en un móvil o programa de escritorio para PC -datos de internet -conocimiento en el uso de cada aplicación y programa

**Cuadro 4. Cuarta fase: Dinamización de la post-publicación académica**

Fuente: Centeno y Zuriaga (2022)

Como se ha mencionado, las fases anteriores relatan un proceso de un evento para presentar el libro a nivel institucional, o la publicación en el caso particular, ante las comunidades de redes sociales y espacios académicos. Ahora la cuarta fase señalada en el cuadro 4, se suministra el enlace de libro o la publicación, para que los interesados accedan directamente a su lectura, por esos mismos espacios.

Elementos que se han resaltado en redes sociales sobre el espacio de publicación, sobre la presentación, el sitio web de la revista o alojador del libro, reseña histórica de la revista y, el órgano institucional adscrito, información alojada en la editorial, tales como: comité científico, donde se evidencia los profesionales que colaboran con la calidad y, vinculación foránea nacional e internacional a la institución encargada. Cuando se hace alusión a elementos visuales del espacio de publicación, la portada de la revista o libro se visualiza con alta resolución de la imagen que no se des-pixelee los textos, se detalla la información del organismo responsable. Requiere un diseño creado bajo formato digital, cuidar la composición de colores y disposición de elementos.

Respecto a la descripción del material publicitario realizado, se requiere una excelente selección de metadatos, los que aparecen en el registro web de la institución, si cuenta con la inclusión de metadatos o partes en HTML, está dando buenos resultados, pues se ubica en los primeros lugares de búsqueda Google. Esa a nivel de marketing permite muy buena ubicación de consulta, en el incrementado de acceso, uso a nivel comercial y generador de contenido, también se recomienda el nombramiento de las redes sociales para proyectar mejor la revista, institución, fondo editorial como marca.

Actividad / Espacios	Acción / Tiempo	Descripción	Recursos
Socialización en Jornadas y Congresos Instituciones a nivel Nacional e internacional	Conferencias  No aplica tiempo	Inscripción en jornadas, Convenciones, o Congresos Nacional e Internacional para participar como Conferencista así socializar el libro o capítulos del libro, donde en las diapositivas aparece la carátula del libro, link de Calaméo, logos de las instituciones participantes en el libro	-acceso a grupos académicos para tener conocimiento de invitación a eventos. --datos de internet -conocimiento en el uso de cada aplicación y programa

**Cuadro 5. Quinta fase: socialización de la post-publicación académica**

Fuente: Centeno y Zuriaga (2022)



Sobre la quinta fase que se describe en el cuadro 5, algunas instituciones tienen espacios de divulgación del conocimiento, como jornadas, congresos o convenciones, estar prestos a participar, es una oportunidad de dar visibilidad a la publicación. También estar atentos a las convocatorias de otras instituciones, nacionales e internacionales, aunque eso conlleve a un trabajo mayor, porque esas participaciones requieren de la gestión de crear contenido audiovisual.

Cada participación a su vez requiere hacer una nueva planeación para su producción, edición y proceso de post-publicación tal como sea relatado en las cuatro fases anteriores. Hoy en día que existe la posibilidad de participar desde la virtualidad, en cualquier parte del mundo, en esta fase radica que cada evento tiene características y normativas distintas, hay que estar prestos a cumplirlas y a capacitarse en los programas de interacción que utilicen, para ser ágiles en su uso.

## Conclusiones

Es parte de las tareas de los investigadores, divulgar el conocimiento científico generado, para ello se requiere ser respaldado por instituciones formales y reconocidas. Presentar los hallazgos y resultados obtenidos de investigaciones por parte de académicos o grupos disciplinarios e interdisciplinarios, se requiere sean publicados en espacios académicos, primero permite evaluar la rigurosidad científica y arbitraje de pares, segundo da solides a que el conocimiento obtenido es significativo, pertinente y da aportes a la ciencia.

Respecto al objetivo del artículo, describir un proceso de post-publicación académica para la divulgación científica empleando redes sociales, los resultados, una estrategia de marketing y publicidad que puede ser desarrollada de manera individual como institucional, conlleva hablar del conocimiento generado como invitar al acceso a la publicación realizada. La cual permite actividades en múltiples espacios, a través del uso de redes como Instagram, Facebook, Twitter, Whatsaap, Telegram y YouTube.

La ruta detallada del proceso de post-publicación es factible para que un investigador divulgue conocimiento científico que va generando, así como al ser asumido de manera institucional, las editoriales universitarias propiciarían otros espacios de acceso a las publicaciones académicas. Desarrollar el proceso de post-publicación académica tanto como institución o de forma personal aumenta el tiempo de exposición de la publicación en los distintos espacios, que eso se puede traducir en consultas y, citación, por parte de la comunidad académica.

Construir una ruta de post-publicación conlleva a incorporar en la gestión organizacional publicidad y marketing y, a su vez incluir en las editoriales universitarias profesionales que se encarguen de esas tareas. También hacer articulación intrainstitucional para que todos los departamentos se involucren en la visibilidad de las obras académicas publicadas.

## Referencias

- Alfonzo, Nohelia. (2022) El proceso escritural como vía de socialización del conocimiento científico. [presentación power point]. Diplomado Internacional en Investigación y Comunicación Cespe.
- Congreso de la República de Venezuela (1993) Ley sobre el Derecho de Autor. Gaceta Oficial N° 4.638 Extraordinario de fecha 1 de octubre.
- Congreso de la República de Venezuela (1997) Ley del Libro, publicada en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.189 de fecha 21 de abril.
- Córdoba, Felipe. (2020). Editar en la universidad, una construcción permanente. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (85), 97-108. <https://dx.doi.org/10.18682/cdc.vi85.3755>.
- Díaz, Esther. (2013). El arbitraje y la preparación del árbitro, aspectos esenciales del quehacer editorial. EDUMECENTRO, 5(2), 1-6. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742013000200001&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742013000200001&lng=es&tlng=es).
- Enciclopedia Audiovisual Visor (1999) Tomo 6. Ediciones coleccionables El Universal. Editorial Santillana: España.



- Ferrell, O. y Hartline, Michael. (2012) Estrategia de marketing. Quinta edición. Libro en línea: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf>
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2013) Fundamentos de marketing. Decimoprimer edición. Pearson Educación, México. Libro en línea. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Ovalles, Milagros. (2020) El fondo editorial vínculo entre investigación y publicación. En: Una mirada a la publicación académica desde el fondo editorial. Fondo Editorial Universidad Bicentenario de Aragua: Venezuela. <http://uba.edu.ve/wp-content/uploads/2022/03/7.-LIBRO-UNA-MIRADA-A-LA-PUBLICACI%C3%93N-ACAD%C3%89MICA-07-09-2021.pdf>
- Villegas, Crisalida. (2020) Proceso editorial Dra. Crisallida Villegas. nov 2020. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=Qef0CMwTRol>
- Villegas, Crisalida, Alfonso, Nohelia. (2019) El arte de escribir. Libro en línea. <http://uba.edu.ve/wp-content/uploads/2022/03/2.-LIBRO-EL-ARTE-DE-ESCRIBIR-V2-N1-2019.pdf>

## Políticas de Publicación

### Consideraciones Generales

La **Revista CITIS** es un órgano divulgativo, perteneciente al Centro de Investigación en Tecnología e Innovación Social, editado por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela, cuyo objetivo es la difusión y promoción de las actividades académicas y científicas, en el campo de la investigación de las ciencias económicas y sociales y sus ramas afines.

Está dirigida a los profesionales de las diversas ramas de las ciencias económicas y sociales en el ámbito institucional, regional, nacional e internacional, que deseen publicar sus contribuciones científicas en temas de tecnologías aplicadas al mundo organizacional, gerencia en los ámbitos privado y público, sociología de las organizaciones, trabajo y sus variantes, disrupción en las organizaciones, incertidumbre de escenarios sociales y organizacionales, creatividad e innovación en las organizaciones, gerencia y educación y en general, en materia de innovación tecnológica, gerencial y social.

El abordaje de la revista contempla una visión transversal de las ciencias económicas y sociales, integrando lo multi y trans disciplinario en las miradas de una realidad organizacional y social cambiante, que emite nuevas señales para su comprensión, interpretación y desarrollo. Para ello, se admiten trabajos de investigación inéditos, artículos de revisión y artículos de reflexión. 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 envíos que no se ajusten a los lineamientos de la revista.

En este sentido, se exige a los autores interesados en publicar, la **declaración de originalidad** de su obra y **ceder los derechos de publicación** a la Revista CITIS de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales 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.

La Revista está constituida por **secciones**:

**Editorial:** Está a cargo del editor de la revista y de investigadores o personalidades invitadas por el comité editorial. Se destina, al análisis de hechos relevantes en el área académica o investigativa de las ciencias económicas y sociales.

**Artículos de investigación científica:** Es un artículo que presenta de manera detallada, los resultados originales de proyectos de investigación, se parte de una pregunta o planteamiento, que se intenta responder a través de un método estructurado y reproducible.

**Artículo de revisión:** Es un artículo que recopila la información más relevante de un tema específico. Se analizan, sistematizan e integran los resultados de otras investigaciones en un campo determinado, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Su finalidad es examinar la bibliografía publicada y situarla en cierta perspectiva.

**Artículo de reflexión:** Es un artículo de carácter subjetivo en el que se presenta el resultado de una investigación desde la perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, sustentada a través de otras investigaciones.

También podrán admitirse otras publicaciones tales como:

**Ensayos:** texto novedoso expositivo o argumentativo que puede constituirse en un aporte de una nueva visión de abordar el tema tratado.

**Conferencias Escritas:** realizadas con fines de divulgación científica.

**Notas o Informes Técnicos:** descripciones de una técnica o proceso.

**Noticias:** información actualizada sobre eventos científicos y postgrados en el campo de las ciencias económicas y sociales y disciplinas afines.

**Reseñas:** análisis o comentarios sobre literatura de reciente edición.

**Documentos:** textos de carácter gerencial, tecnologías, sociedad, innovación, creatividad, y otros afines al objeto de la revista.

**Entrevistas:** realizadas con fines de investigación.

**Cartas al Editor:** opiniones sobre nuevos tópicos o problemas de coyuntura.



## Normas para los autores:

Todos los trabajos deben ser originales e inéditos y no haber sido publicados ni estar siendo propuestos o 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.citis@uc.edu.ve](mailto:revista.citis@uc.edu.ve), junto con el **formato declaración de originalidad y cesión de derechos de publicación** debidamente firmada por el autor o autores. La recepción de trabajos se realizará durante todo el año.

El texto completo debe ser entregado en formato digital, presentado en fuente **Times New Roman de 12 puntos e interlineado a doble espacio (2.0)** para todo el manuscrito. Cada una de las secciones o divisiones, deben venir en páginas separadas, incluyendo las tablas y figuras. Solo va en cursiva los vocablos en idiomas extranjeros o nombres de género y especie.

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

El artículo podrá tener una extensión entre 15 y 25 páginas, incluidos el resumen, notas, tablas, gráficos, ilustraciones y referencias bibliográficas. El Consejo Editorial considerará la publicación de trabajos menos o más extensos.

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

### Autoría

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 la información o 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. 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.

## Presentación:

La portada del trabajo deberá contener:

a) **Título:** español e inglés, fuente **Times New Roman**, tamaño 10, centrado, negrilla, formato oración (no todo en mayúscula), extensión máxima de 20 palabras, que describa adecuadamente el contenido de la investigación científica y la sección en la que será publicado. El título no debe tener abreviaturas.

b) **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, Hospital Universitario** (obligatorio si procede)], [**Facultad** (recomendable)], [**Universidad, Institución de Educación Superior, Organismo** (obligatorio)], [**Dirección postal** (si procede)], [**ciudad, y país** (obligatorio)], [**identificador único ORCID** (obligatorio)], [**Correo electrónico** ((obligatorio) institucional recomendable)]

En caso de dos hasta cinco autores, separar con punto y coma cada autor. No se admitirán más de cinco (5) autores por artículo. Se deberá indicar el autor y correo de correspondencia.

c) **Resumen:** De un solo párrafo (mínimo 150 y máximo 220 palabras), debe incluir objetivo del estudio, metodología, resultados y conclusiones o hallazgos relevantes.

d) **Palabras clave:** De 3 a 5 palabras, se deben escoger considerando el vocabulario controlado del tema de su artículo y acorde al lenguaje que se maneje en el entorno profesional. Ver Encabezamiento por materia de la UNESCO [UNESDOC](#)



e) **Abstract:** Traducción al inglés del resumen.

f) **Keywords:** Traducción al inglés de las palabras clave.

## Presentación del Texto

### Introducción

Se deben describir los antecedentes de la investigación, es decir la naturaleza del problema y su importancia. Enuncie el objetivo o propósito de la investigación y estado del arte actual del tema estudiado. No incluir datos ni conclusiones del trabajo que está dando a conocer. Su redacción debe ser precisa y coherente.

### Metodología

Describa los métodos de investigación empleados para la elaboración del artículo, en el caso de información primaria debe constar la población y muestra calculada y justificar la selección de esa población. Los autores que presenten manuscritos de revisión incluirán una sección en la que se describan los métodos utilizados para localizar, seleccionar, extraer y sintetizar la información o los datos. Estos métodos se mencionarán también en forma sináptica en el resumen.

### Resultados, Desarrollo y Discusión o Reflexión

El Resultado, Desarrollo o Discusión (dependiendo del tipo de artículo abajo descrito), se organizará en secciones y subsecciones debidamente identificadas con subtítulos numerados completamente en arábigos de acuerdo al sistema decimal, respondiendo a una sucesión continua y utilizando un punto para separar los niveles de división (por ejemplo: 1 ... 1.1 ... 1.2 ... 2 ... 2.1 ... 2.2 ... 3. 3.1 ... 3.2 ...). El número de subdivisiones debe limitarse hasta el tercer nivel; los subtítulos de las secciones se escribirán en mayúsculas y en negritas; los subtítulos de las subsecciones se escribirán en minúsculas y en negritas. Las fechas y horas se expresarán numéricamente.

**Resultados (*Artículos de investigación científica*):** Debe exponer resultados que respondan a los objetivos e hipótesis del estudio con datos cualitativos o cuantitativos: Presente los resultados siguiendo una secuencia de aparición lógica de las tablas y figuras. No repita en



el texto todos los datos que ellas contienen. Limite las tablas y las figuras al número necesario, para explicar el argumento del artículo y evaluar los datos en que se apoya.

**Desarrollo y discusión (*Artículos de revisión*):** Se presentan los detalles más destacables de los artículos revisados y la síntesis discutida y argumentada de los resultados. Hacer énfasis en los aspectos nuevos e importantes del estudio y en las conclusiones que se derivan de ellos. No repita con detalles los datos u otra información ya presentados en secciones anteriores. Explique en la sección de discusión el significado de los hallazgos y sus limitaciones, incluidas sus implicaciones para investigaciones futuras. Relacione las observaciones con otros estudios pertinentes. Establezca el nexo entre las conclusiones y los objetivos del estudio.

Absténgase de hacer afirmaciones generales y extraer conclusiones que no estén completamente respaldadas por los datos.

**Reflexión (*Artículos de reflexión*):** Se presentan las ideas, argumentos y reflexiones del autor o autores, de forma coherente, resultado de un proceso de formación, investigación y análisis; se encaminan en base a un tópico fundamental en torno al cual se reflexiona y se elaboran argumentos. Hacer énfasis en la novedad y aportes al conocimiento a partir de la reflexión.

### **Conclusiones, Consideraciones finales o Reflexiones finales (según sea el caso)**

Extensión mínima 500 palabras, en las que se destaque la contribución más importante del artículo respondiendo a los objetivos de la investigación (*Artículos de investigación científica*); se presentan las consecuencias que se extraen de la revisión, propuestas de nuevas hipótesis y líneas de investigación concretas para el futuro (*Artículos de revisión*) o se mencionan los resultados de las reflexiones expuestas anteriormente, también es un escenario para la autocrítica, limitaciones o posibles variables en futuras investigaciones (*Artículos de reflexión*).

### **Referencias bibliográficas**

Se colocarán al final del texto ordenadas alfabética y cronológicamente. Incluir todas las fuentes bibliográficas utilizadas y/o referidas en el texto (mínimo 12), en normas APA séptima edición con sangría francesa. Absténgase de usar los resúmenes o investigaciones no publicadas como referencias. Las referencias a artículos que han sido aceptados, pero que todavía no se publican se designarán como “en imprenta” o de



“próxima aparición”; los autores obtendrán por escrito el permiso para citar dichos artículos y también la verificación de que han sido aceptados para publicación.

La información debe ser presentada de la manera siguiente:

**Libros:**

Aranguren, W. (2011). *La inspección del trabajo en Venezuela*. Valencia. Universidad de Carabobo, Corporación ASM, S.A.

Citas entre paréntesis: (Aranguren, 2011)

Citas narrativas: Aranguren (2011)

**Capítulo de libro:**

Flores, M., Arocha, G., Martínez, E. y Hernández, F. (2016). Aulas virtuales y competencias informacionales en la educación universitaria: oportunidades y desafíos. En: W. Aranguren, Y. Delgado y D. Correa (Eds), *Las Ciencias Sociales. Repensando el presente para intervenir el futuro*. Tomo I. Capítulo 39. (págs. 443-460). Ediciones FACES-UC. <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/6644/4/9789802336173t1.pdf>

Citas entre paréntesis: (Flores et al., 2016)

Citas narrativas: Flores et al. (2016)

**Revistas Periódicas:**

Rangel, M. (2022). Una mirada retrospectiva del progreso tecnológico y su incidencia en los fenómenos socialmente disruptivos actualmente. *Revista FACES*, 4 (2), 204-225. <https://doi.org/10.54139/revfaces.v4i2.334>

Citas entre paréntesis: (Rangel, 2022)

Citas narrativas: Rangel (2022)

**Artículo periodístico:**

Gil-Otaiza, R. (02 de enero de 2022). El maestro de Borges. *El Nacional*. <https://www.eluniversal.com/el-universal/115244/el-maestro-de-borges>

Citas entre paréntesis: (Gil-Otaiza, 2022)

Citas narrativas: Gil-Otaiza (2022)

## Publicaciones electrónicas:

Si se usare información disponible en Internet, debe mencionarse el autor (de tenerlo), página web, día, mes y año en que se efectuó la consulta. Por ejemplo un video de YouTube:

Foro de la Cultura (07 de noviembre de 2016). Foro de la Cultura. Diálogo entre Zygmunt Bauman y Javier Goma. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=dy7mPXvhLZU>

Citas entre paréntesis: (Foro de la Cultura, 2016)

Citas narrativas: Foro de la Cultura (2016)

Para obtener la **Guía resumen de Normas APA** referida, puede seleccionar el siguiente enlace: [https://drive.google.com/file/d/1ESxbgUaFGbyQXXJ6DtMff--qT9MR9gS0/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1ESxbgUaFGbyQXXJ6DtMff--qT9MR9gS0/view?usp=share_link)

## Tablas

Cada tabla se insertará en el texto y se presentarán numeradas (arábica). Cuando se trata de gráficos, deben ser elaborados teniendo en cuenta buena resolución que permitan su legibilidad. **No presente las tablas en forma de impresiones fotográficas.** Asigne un título breve a cada una. Cada columna llevará un encabezamiento corto o abreviado. Las explicaciones irán como notas al pie y no en el encabezamiento. En las notas al pie se explicarán todas las abreviaturas no usuales empleadas en cada tabla, así como las pruebas estadísticas utilizadas. Cerciórese que cada tabla aparezca citada en el texto.

## Figuras

Se consideran figuras los gráficos, fotografías u otras ilustraciones. Deben ser imágenes vectoriales a color en alta resolución. Los títulos y las explicaciones detalladas se incluirán en los pies o epígrafes, no sobre las propias figuras. Si se usan fotografías de personas, estas no deberán ser identificables, por lo que deben seguirse las normas de bioética para la presentación de seres humanos, deberán identificarse como figuras y presentarse en formato JPG o PNG.

**Nota:** Solo se aceptarán hasta un máximo de seis (6) entre tablas y figuras por artículo.



## **Agradecimientos**

Todos los colaboradores que no satisfagan los criterios de la autoría, deben mencionarse en la sección de agradecimientos. Por ejemplo, se puede agradecer la ayuda de una persona estrictamente técnica, de alguien que colaboró con la redacción o del director del departamento que solo brindó apoyo general. También debe reconocerse el apoyo económico y material o el de una organización.

## **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.

## **Comprobación**

El equipo editorial de la Revista CITIS comprobará que los enlaces que incluyan los autores en sus trabajos, se encuentren activos.

## **Arbitraje**

Los trabajos que el Consejo Editorial estime apropiados para su publicación, serán sometidos al arbitraje de expertos en la materia bajo el sistema “doble ciego”, quienes no conocerán el nombre del autor ni la institución de afiliación; tampoco los autores conocerán el nombre de los árbitros. Se evaluarán los siguientes aspectos: coherencia, elaboración del discurso científico que incluye la formulación de supuestos y comprobaciones, comparaciones y enseñanzas, descripción de tendencias o explicaciones novedosas y de ser el caso, aplicación teórica; actualidad de las fuentes y presentación de conclusiones o recomendaciones, sugiriendo la modificación, publicación o no del artículo. Estos comentarios serán remitidos al autor de correspondencia.



## **Declaración Ética y Negligencia Profesional**

La Revista CITIS se compromete a mantener los más altos estándares éticos en su publicación y tomar 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 requiere que sus autores envíen a la Revista la carta de declaración ética.

### **Facultades del Consejo Editorial:**

El consejo está facultado para realizar modificaciones de forma al manuscrito, una vez sea aprobado por los árbitros especialistas.

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

El autor debe enviar su trabajo vía correo electrónico a la dirección de la Revista [revista.citis@uc.edu.ve](mailto:revista.citis@uc.edu.ve), junto con el formato declaración de originalidad y cesión de derechos de publicación debidamente firmada por el autor o autores. La recepción de trabajos se realizará durante todo el año. El manuscrito irá acompañado de una carta de consignación y la carta de intención, firmada por el autor responsable de las comunicaciones que genere el proceso.

### **Publicación**

Los autores, al permitir publicar el resultado de sus investigaciones en la Revista CITIS, acceden a depositar dichos trabajos en acceso abierto en el Portal de Revistas de la Universidad de Carabobo.

## **Consideraciones Finales**

La **Revista CITIS**, dentro de su Política Editorial, prevé presentar en cada número, las actualizaciones e informaciones con relación a las Normas de Publicaciones, Instrucciones a los Autores y la Carta de Intención, para los interesados en publicar en la Revista. En el Número 2 de cada volumen, publicará, el Índice Acumulado de Artículos y Autor.



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.

La Universidad de Carabobo es signataria de la [Declaración de Berlín sobre acceso abierto](#), por lo cual la Revista CITIS **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.

## Normas para los árbitros

### Consideraciones Generales

El Comité Editorial de la Revista CITIS, se permite hacer las siguientes sugerencias encaminadas a servir de guía para 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 sin identificación del Árbitro y en el Formato anexo.

Se agradecen las correcciones idiomáticas y técnicas.

#### Considerar:

- Importancia de la temática tratada.
- Originalidad del trabajo.
- Enfoque o diseño metodológico apropiado.
- Resultados o hallazgos precisos y claramente presentados.
- Pertinencia de la discusión.
- Adecuación de las conclusiones o reflexiones finales 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 y citada correctamente.
- Categorías de recomendación. El dictamen concluirá en recomendar al editor las siguientes categorías:
  - Publicable
  - Publicable con modificaciones de forma
  - Publicable con modificaciones menores de fondo
  - Rechazado



## Funciones del Árbitro

- Conocer la Política Editorial, Normas y Requisitos de publicación de la Revista.
- Revisar integralmente el contenido y forma (redacción, palabras clave, estructura del resumen, adecuación del lenguaje, entre otros) 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 hábiles).
- Avisar oportunamente los posibles retrasos en la evaluación del artículo.
- Discreción, en caso de que el árbitro por algún motivo llega a 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.

## Instrumento de evaluación para los árbitros

Título del Trabajo:					
N° Asignado:		Fecha: de evaluación:		dd/mm/aaaa	
Nombre y apellidos del Arbitro:					
<b>Tipo de Trabajo:</b>					
Investigación Original		Estudio de caso		Revisión Bibliográfica	
				Ensayo	
<b>Resultado del Dictamen</b>					
<b>Área de conocimiento</b>			<b>Importancia</b>		
Innovación en TIC			Muy Importante		
Innovación social y ciencias sociales			Importante		
Gerencia y desarrollo humano			Novedosa		
Complejidad e incertidumbre			Poco Importante		
Otra			No tiene		
<b>Criterios de evaluación</b>					
<b>Redacción</b>		<b>Metodología</b>		<b>Resultados o hallazgos</b>	
Excelente		Excelente		Excelentes	
Buena		Buena		Buenos	
Correcta		Suficiente		Suficientes	
Deficiente		Deficiente		Deficientes	
Inadecuada		Inadecuada		Inadecuados	
<b>Discusión</b>		<b>Conclusiones o reflexiones</b>			
Adecuada		Adecuadas			
Inadecuada		Inadecuadas			
Insuficiente		Insuficientes			
<b>Dictamen: recomendación al editor</b>					
Publicable					
Publicable con modificaciones menores de forma y/o fondo					
Publicable con modificaciones mayores de forma y/o fondo					
Rechazado					

**Firma Árbitro**

\_\_\_\_\_

**Comentarios (si desea puede ampliar sus recomendaciones producto de la evaluación):**

---



---



---



---



---



---

## Instrumento de evaluación para los árbitros

Número del Trabajo			
Título del Trabajo			
Nombre del árbitro			
Fecha de recibido:	Día/mes/año	Fecha del arbitraje:	Día/mes/año
<b>Resultado del arbitraje</b>			

Publicable \_\_\_\_\_      Publicable con modificaciones menores de forma y/o fondo \_\_\_\_\_  
 Publicable con modificaciones mayores de forma y/o fondo \_\_\_\_\_      Rechazado \_\_\_\_\_

### A CONTINUACIÓN, SUS COMENTARIOS:

ASPECTO A EVALUAR	CUALIFICACIÓN
Título:	
Palabras clave:	
Summary:	
Keywords:	
Introducción:	
Metodología:	
Resultados o hallazgos:	
Tablas y figuras:	
Discusión:	
Conclusiones o reflexiones:	
Referencias:	
<b>Comentarios adicionales</b>	
Usted dispone de dos páginas adicionales para cualquier comentario, sugerencia o recomendación que estime pertinente, en aras de la calidad del manuscrito y su arbitraje.	

Firma Árbitro

\_\_\_\_\_

# Declaración de originalidad y Cesión de derechos de publicación

Ciudad, Día/Mes /Año

**Dr. Williams Aranguren Álvarez**  
Editor Responsable de la Revista CITIS  
Presente. -

Mediante la presente le saludamos cordialmente y a la vez le solicitamos la publicación en la **Revista CITIS**, el artículo titulado:

Igualmente declaramos que:

- El artículo que presentamos para ser publicado, es original, que no ha sido publicado antes en forma total o parcial y que no se ha presentado simultáneamente a otra revista u órgano editorial para su publicación.
- No existe ningún tipo de conflicto entre los autores y la totalidad de los mismos han otorgado su pleno consentimiento para la publicación.
- No hemos incurrido en plagios o faltas éticas y asumimos la responsabilidad total del contenido del artículo.
- Conocemos y aceptamos las condiciones de publicación que se encuentran contenidas en las **políticas editoriales** e “**Instrucciones para los autores**” de la revista CITIS.
- Si el artículo que presentamos para su publicación en la Revista CITIS es aprobado, como autores cedemos nuestros derechos de publicación y autorizamos a publicar y hacer difusión de los contenidos del mismo a través de los medios de que disponga.
- Entendemos que no recibiremos compensación alguna de la Revista CITIS por la publicación de este artículo.



Suscribimos la presente declaración, en señal de conformidad.

<b>DATOS AUTORES / COAUTORES</b>			
Número de documento de identificación:			
Nombres y apellidos:			
Afiliación Institucional:			
Correo Electrónico:			
Identificador único ORCID:			
Teléfono:			
Dirección postal:			
Autor para correspondencia:	<b>SI:</b>	<b>NO:</b>	
(*) Contribución en el artículo:	Indicar con la letra(s) correspondiente(s)		

Número de documento de identificación:			
Nombres y apellidos:			
Afiliación Institucional:			
Correo Electrónico:			
Identificador único ORCID:			
Teléfono:			
Dirección postal:			
Autor para correspondencia:	<b>SI:</b>	<b>NO:</b>	
(*) Contribución en el artículo:	Indicar con la letra(s) correspondiente(s)		

Número de documento de identificación:			
Nombres y apellidos:			
Afiliación Institucional:			
Correo Electrónico:			
Identificador único ORCID:			
Teléfono:			
Dirección postal:			
Autor para correspondencia:	<b>SI:</b>	<b>NO:</b>	
(*) Contribución en el artículo:	Indicar con la letra(s) correspondiente(s)		

Número de documento de identificación:			
Nombres y apellidos:			
Afiliación Institucional:			
Correo Electrónico:			
Identificador único ORCID:			
Teléfono:			
Dirección postal:			
Autor para correspondencia:	<b>SI:</b>	<b>NO:</b>	
(*) Contribución en el artículo:	Indicar con la letra(s) correspondiente(s)		

Número de documento de identificación:			
Nombres y apellidos:			
Afiliación Institucional:			
Correo Electrónico:			
Identificador único ORCID:			
Teléfono:			
Dirección postal:			
Autor para correspondencia:	<b>SI:</b>	<b>NO:</b>	
(*) Contribución en el artículo:	Indicar con la letra(s) correspondiente(s)		

**(\*) Contribuciones en la autoría en el artículo:**

- |   |   |
|---|---|
| <b>A.</b> Participó en la concepción o diseño del estudio | <b>G.</b> Obtuvo el financiamiento                    |
| <b>B.</b> Revisión de la literatura                       | <b>H.</b> Brindó asesoría estadística                 |
| <b>C.</b> Participó en el aporte de material de estudio   | <b>I.</b> Redacción del artículo                      |
| <b>D.</b> Brindó asesoría técnica                         | <b>J.</b> Revisión crítica del artículo               |
| <b>E.</b> Recolección/ obtención de los datos             | <b>K.</b> Aprobación de la versión final del artículo |
| <b>F.</b> Análisis e interpretación de resultados         | <b>L.</b> Otros especificar                           |

REVISTA  
**CITIS**

