



## Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

Revista Científica en Ciencias Gerenciales y Administración

Enero-Junio. Volumen 3 - Número 6.



Vista desde el CIDPyMESMicro FACES UC  
Foto: Dr. Miguel Mujica

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



**REVISTA DE**  
**Estudios Gerenciales y de las Organizaciones: *Revista arbitrada de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo***

Año 2019/ Volumen 3/ Número 6. Julio-Diciembre 2019

**ISSN ELECTRÓNICO EN TRÁMITE**

*Formalizada y aprobada su creación como Revista de la Universidad de Carabobo, por el Consejo de Facultad de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad de Carabobo, según Oficio CF-748-11, Sesión No. 1205, según lo estipulado por el artículo 62, numeral 2, de la Ley de Universidades vigente en Venezuela.*

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**@CIDPyMESMicro FACES UC**

Es un órgano de divulgación del conocimiento científico de la Administración y Gerencia vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios, lo cual supone una perspectiva de inter y transdisciplinariedad, editada por la Universidad de Carabobo, y bajo la responsabilidad del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo; adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la institución editora.

**Editor Jefe:**

Dra. Neyda Ibañez de Castillo, Docente-Investigadora Senior. Coordinadora General del Centro de investigación y desarrollo de la pequeña, la mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Venezuela.

**Co Editor Principal-Fundador:**

Dr. Miguel José Mujica Areurma, Docente-Investigador Emérito del Centro de investigación y desarrollo de la pequeña, la mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo (FACES-UC), Venezuela. Fundador de la revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones. Fundador del Centro de investigación y desarrollo de la pequeña, la mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo. Fundador del primer programa doctoral de FACES- UC en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Profesor de varios programas de Doctorado.

**Editores invitados para este volumen:**

Dra. Carmen Patricia Jiménez, Docente - investigadora del Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México. Coordinadora del Programa Doctoral en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Estado de Chihuahua, México, Miembro Directivo del espacio organizador de las ponencias presentadas en el marco del IV Congreso Internacional, VII Coloquio Internacional y XII Coloquio Nacional de Investigación en Ciencias Económico-Administrativas.

Dr. Luis Villalobos Álvarez, Docente-Investigador de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Responsable de la Academia Transversal de Emprendimiento y de la Oficina de Desarrollo Empresarial (Incubadora de Empresas) de dicha Universidad, ubicada en Ciudad Juárez, México. El Dr. Villalobos Álvarez, es Miembro Invitado permanente del CIDPyMESmicro y además Miembro del Consejo Editorial de esta revista.

---

**Comité Editorial:**

Dr. Rubén Castillo (Universidad de Carabobo);  
Dra. Zulay Chávez (Universidad de Carabobo);  
Dra. Edita De Nobrega (Universidad de Carabobo);  
Dra. Mitsy Utrera (Universidad de Carabobo);  
Prof. MSc. Sixto Tovar (Universidad de Carabobo);  
Prof. MSc. Maira Sánchez (Universidad de Carabobo);  
Prof. MSc. Yelitza Ochoa (Universidad de Carabobo);  
Prof. MSc. Dennis Zavala (Universidad de Carabobo);  
Prof. Esp. Grewan Villalba (Universidad de Carabobo);  
Prof. MSc. Verónica Zarraga (Universidad de Carabobo)

**Consejo Editorial:**

Dr. Guillermo Yáber (Universidad Simón Bolívar – USB-Venezuela);  
Dra. Ninoska Díaz Milá de la Roca, (Universidad Nacional Simón Rodríguez –UNESR-Venezuela);  
Dr. Francisco Bribiescas (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez-UACJ-México);  
Dr. Roberto Estrada Holguin (Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez-México);  
Dr. Guillermo Marín B. (Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez-México);  
Dra. Laura Cervantes (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez-UACJ-México);  
Dra. Carmen Patricia Jiménez (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez-UACJ-México);  
Dr. Abel Moreno (Universidad Cultural de Ciudad Juárez, Chihuahua-México);  
Prof. Mtra. Hilda Monge M. (Instituto Universitario Amerivent, Ciudad Juárez, Chihuahua-México);  
Dr. Luis Villalobos (Universidad Autónoma Ciudad Juárez,-México);  
Dr. Samuel Acevedo (Centro de investigación Innova Scientific, Lima, Perú);  
Dr. Carlos Zavarce, (Universidad Central de Venezuela -UCV-);  
Dra. Ángela Fernández de Hernández (Universidad José Antonio Páez- Venezuela);  
Dra. Marialsira González (Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas –UNEFA, Caracas-);  
Dr. Bladimir Díaz (Universidad del Zulia-Venezuela);  
Dra. María Lourdes Bruzco (Universidad de Oriente-Venezuela);  
Dra. Ana Villagrasa (Universidad de Oriente - Venezuela);  
Dr. Angel Daniel Almarza (Universidad de Carabobo - Venezuela);  
Dr. Andrés Peraza (Universidad de Carabobo, Venezuela);  
Dr. José Tadeo Morales (Universidad de Carabobo-Venezuela).

**Consejo Técnico Ejecutivo:**

Dr. Wilfredo Camacaro (Universidad de Carabobo);  
Dr. Andrés Grisanti (Universidad de Carabobo);  
Prof. Esp. José Nazianzeno (Universidad de Palermo, Italia);  
Prof. MSc. Maira Sánchez (Universidad de Carabobo);  
Prof. MSc. Yelitza Ochoa (Universidad de Carabobo);

Prof. MSc. Dennis Zavala (Universidad de Carabobo);  
Prof. Esp. Grewan Villalba (Universidad de Carabobo); Prof. MSc. Sixto Tovar (Universidad de Carabobo) Lic. MSc. Yuslenis Rojas.

**Frecuencia de publicación**

Se publica semestralmente. Período 1: enero-julio.  
Período 2: julio-diciembre.

**Información de contacto**

Teléfono: +58 (416) 641-2657.

Correo electrónico:

[revista.regyo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regyo.faces.uc@gmail.com)

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

Twitter @RegyoUc

Dirección física: 1er. Piso. Edificio del Postgrado de Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de investigación y desarrollo de la pequeña, mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) – Av. Salvador Allende. Valencia / Bárbula, Estado Carabobo – Venezuela.

**Diseño y Diagramación:** Equipo de Investigadores del CIDPyMESMicro. FaCES-UC

**Traductores:** Dr. Ruben Castillo y Norka Ibañez

**Web master:** Ing. Francisco Ponte, Biblioteca Central, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela

Impresión: Formato Digital

© Para esta edición del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana y la Micro Empresa del Estado Carabobo - CIDPyMESMicro -de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Editorial: Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana y la Micro Empresa CIDPyMESMicro de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Web: <https://www.cidpymesmicro.com.ve/>



# **REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES Y DE LAS ORGANIZACIONES**

*Volumen 3 Número 6. Julio-Diciembre 2019*

## Contenido General, (General content)

<b>Volumen 3, Numero 6</b>	<b>1</b>
<b>Presentación</b>	<b>2</b>
<b>Editorial Volumen 3, Numero 6</b>	<b>3</b>

*Miguel Mujica Areurma y Neyda Ibañez de Castillo*

### INVESTIGACIÓN

**Sección I. Teoría de la Administración y Gestión de las Organizaciones**

<b>Epistemological contributions to a new administration paradigm</b>	<b>11</b>
---	-----------

Aportaciones epistemológicas para un nuevo paradigma de administración  
*Borrayo Rodríguez, Carmen Leticia*

<b>Diagnosis of the administrative process of import and export goods dispatch using the value chain map</b>	<b>29</b>
--	-----------

Diagnóstico del proceso administrativo del despacho de mercancías de importación y exportación empleando el mapa de cadena de valor  
*Medina Garcés, Nancy; Sánchez Sánchez, Jesús y González Torres, Arturo*

<b>Implementation of manual of accounting processes in a parcel company of Piedras Negras, Coahuila</b>	<b>44</b>
---	-----------

Implementación de manual de procesos contables en una empresa de paquetería de Piedras Negras, Coahuila  
*Alanis Gómez, Lilia; Buentello Martínez, Clara Patricia y Valenzuela Salazar, Nemecio Lorenzo*

<b>Analysis of mango production and preferences of dehydrated mango consumers in the State of Guerrero</b>	<b>62</b>
--	-----------

Análisis de la producción de mango y preferencias de los consumidores de mango deshidratado en el Estado de Guerrero  
*Navarrete Valle, Sunny Arely; Maldonado Astudillo, Rayma Ileri y Lezama Hernández Noemí*

**Sección II. Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios**

<b>Accounting Management, a tool for fair compliance with the tax liability and financial control in SMEs of Aguascalientes</b>	<b>80</b>
---	-----------

La Gestión Contable, una herramienta para el justo cumplimiento de la obligación tributaria y el control financiero en las PyMEs de Aguascalientes  
*Guzmán Díaz de León, Virginia; Martín Rodríguez, Alfonso Martín y Oropeza Tagle, Miguel Ángel*

**Sección III. Organizaciones, Educación y Formación**

<b>New information technologies: preparing for change in the Schools of Commercial Administration and Public Accounting. University of Carabobo</b>	<b>107</b>
---	------------

Nuevas tecnologías de información: preparámonos para el cambio en las Escuelas de Administración Comercial y Contaduría Pública. Universidad de Carabobo

*Díaz Tovar, Mildred C.*

#### **Sección IV. Gestión Pública**

**Validity of Weberian thought and citizen participation in public management in the Municipal Comptrollerships of the Carabobo State. Venezuela** 132

Vigencia del pensamiento weberiano y la participación ciudadana en la gestión pública en las Contralorías Municipales del Estado Carabobo. Venezuela

*Salazar U., Miriam Y.*

#### **Sección V. Gerencia, Sustentabilidad, Diversidad, Responsabilidad Social, Comunidades**

**Quantitative research for the transformation of the agricultural enterprise under a social responsibility approach** 157

Investigación cuantitativa para la transformación de la empresa agropecuaria bajo un enfoque de responsabilidad social

*Roppolo, Salvador*

<b>Apéndices</b>	1
Política editorial	2
Enfoque y alcance	2
Propósito y cobertura temática de la revista REGyO	3
Originalidad de los artículos	3
Foro de la revista REGyO	3
Proceso de evaluación por pares	3
Política de acceso abierto	4
Periodicidad o frecuencia de publicación	5
Código de ética y malas prácticas editoriales	5
Publicación sin ánimo de lucro	8
Objetivo, misión y visión de la revista	8
Aviso de derechos de autor	9
Exención de responsabilidad	9
Políticas de preservación digital y protocolo de interoperabilidad empleadas en la revista	10
Datos editoriales	11
Información legal	11
Editorial Policy	12
Lista de comprobación para la preparación de los artículos	23
Research paper Submission Checklist	23
Instrucciones para enviar artículos	25
Instructions for Submitting Articles	26
Normas para la preparación de artículos	27
Guidelines regarding the preparation of Working papers	34
Acuerdo de publicación en la revista/ Journal publishing agreement	41

## ***Volumen 3 Número 6***

## PRESENTACION

La presente revista, tiene como propósito el apoyo desde este espacio académico institucional de Investigación de la Universidad de Carabobo como aporte a los estudiosos del Campo de la Administración y Gerencia, dándole difusión a los productos generados de sus actividades de Investigación, Docencia y Extensión.

De esta manera, por esta vía la Universidad de Carabobo, cumple con su Responsabilidad Social Institucional, al llevar estos aportes a la Sociedad de su Contexto. La organización proporciona a través de las Líneas de Investigación los espacios adecuados para la discusión y consolidación de las conclusiones de los estudios de los diversos fenómenos originados en el seno de la teoría administrativa y praxis gerencial.

Estas Investigaciones en busca permanente de la creatividad e innovación, propician la deconstrucción y construcción de paradigmas dentro de la Teoría de la Administración, con énfasis en la contextualización y pertinencia de la Práctica Gerencial, tanto en Venezuela, como México, y el resto de países de Latinoamérica sin perder la visión de la Globalización.

En este sentido, la Revista de **Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**, se convierte en impulsora incansable de la difusión de las discusiones, respetando los principios de la tolerancia en la diversidad y complejidad del pensamiento y centradas en la promoción del cambio epistémico y paradigmático en las distintas organizaciones e instituciones.

Así, apoya el esfuerzo de los sujetos actores sociales: Sociedad, Estado, Empresa y Comunidad, para una discusión dialógica permanente en aras de una idónea sustentabilidad social, económica y cultural bajo una concepción ética y eco-ambiental y respetuosa de los derechos fundamentales.



## EDITORIAL

A la Academia y a la Sociedad, mundo académico, presentamos el volumen 3, Número 6 del año 2019, de la revista científica y arbitrada Estudios *Gerenciales y de las Organizaciones*, y con ello, seguimos propiciando la libre expresión, confrontación y deconstrucción del pensamiento administrativo y gerencial, a través de la discusión y exposición de los resultados de Investigaciones en el campo de la Administración y Gerencia, contextualizadas en Iberoamérica dentro de un escenario dual actual de lo local y lo global.

Este número y último de este año 2019, mantiene la contribución de esfuerzos intelectuales tanto de investigadores de Universidades mexicanas, con los cuales mantenemos alianzas estratégicas colaborativas, como los de nuestra venezolana y centenaria Universidad de Carabobo.

Tal como venimos diciendo, la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones, cumple su misión de impulsor, de la difusión de las discusiones, sobre los principios de la tolerancia en la diversidad y complejidad del pensamiento y centradas en la promoción del cambio epistémico y paradigmático en las Ciencias Gerenciales y Administrativas y en los estudios de las Organizaciones.

Así la revista, apoya de manera neutralmente objetiva, sin parcialización de criterios, el esfuerzo de los Investigadores en el Campo Académico como del Empresarial e Instituciones, como actores de la triple hélice, para una discusión dialógica permanente en aras de una idónea sustentabilidad social, económica y cultural.

Todavía, nos acompaña, a mucha honra para nosotros, en esta edición, en calidad de editores invitados, la Dra. Carmen Patricia Jimenez Terrazas y, el Dr. Luis Villalobos Álvarez, Investigadores de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. La Dra. Carmen Patricia Jiménez Terrazas, Docente - investigadora del Departamento de Ciencias Administrativas y Coordinadora del Programa Doctoral en Ciencias

Administrativas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Estado de Chihuahua, México.

Esta publicación forma parte del intercambio existente, mediante el Convenio institucional entre la Universidad de Carabobo y la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez; asimismo contribuyen investigadores de las siguientes Universidades mexicanas: Universidad de Guadalajara; Instituto Tecnológico de Tláhuac II; Universidad Autónoma de Coahuila; Universidad Autónoma de Guerrero; Universidad Autónoma de Aguascalientes; así como la colaboración de investigadores de nuestra venezolana centenaria Universidad de Carabobo.

Sobre nuestros editores invitados: la Dra. Jiménez se ha destacado como líder investigadora con visión latinoamericana de emprendedora intelectual, creadora y promotora de espacios de generación y aplicación de conocimiento desde la perspectiva de la Administración para el desarrollo, la sustentabilidad y la creación de hiper redes científicas colaborativas en el campo de la Administración y la Gerencia.

Igualmente, el Dr. Luis Villalobos es Responsable de la Academia Transversal de Emprendimiento y de la Oficina de Desarrollo Empresarial (Incubadora de Empresas) de dicha Universidad, ubicada en Ciudad Juárez, México. El Dr. Villalobos Álvarez, es Miembro Invitado permanente del CIDPyMESmicro y además Miembro del Consejo Editorial de esta revista.

Estas interacciones e intercambios con nuestras redes colaborativas del conocimiento forman parte de las actividades expresadas en los enunciados estratégicos de las Líneas de investigación, adscritas al Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), siendo éste la Sede de la Revista. El CIDPyMESMicro está conformado por Docentes-Investigadores, empresarios-investigadores y estudiantes, en sus propósitos, también estratégicos de establecer conexiones en redes de investigación Inter-universidades haciéndose presente a través de los valiosos aportes de los investigadores de

instituciones tanto nacionales como internacionales, como es el caso de este número de la revista y de las ediciones precedentes.

Esta modalidad de interacción en diálogo y posiciones críticas en el ámbito de la Administración y Gerencia, ha venido creando un fundamento teórico igualmente crítico de esta área de conocimiento, a modo de un paradigma de la complejidad moriniana.

Es importante acotar tal como ya dijimos la participación recurrente de Investigadores de Universidades mexicanas y de otros países con su contribución en el arbitraje de los artículos.

En esta edición, se presenta la producción intelectual de diferentes autores que convergen dialógicamente y caracterizados por distintas posturas teóricas administrativas y gerenciales, organizados en siete secciones. La primera sección la hemos denominado *Teoría de la Administración y Gestión de las Organizaciones*, la segunda *Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios*; la tercera *Organizaciones, Educación y Formación*; la cuarta *Gestión Pública*; en la quinta parte la sección titulada: *Gerencia, Sustentabilidad, Diversidad, Responsabilidad Social, Comunidades*; y en la sexta y última parte, *Los saberes transdisciplinarios*.

Para este número de la revista, se presentan las primeras cinco secciones con artículos de investigación. En este orden el contenido general de la revista de este modo, se desarrolla de la manera siguiente: en la **primera** sección referente a *Teoría de la Administración y Gestión de las Organizaciones*, se inicia con **Borrayo, C.** quien presenta realizando una investigación documental para contribuir a la fundamentación epistemológica de un modelo integral de Administración, alrededor de los criterios teóricos y metodológicos de la Administración Empresarial y los de la Administración Pública.

A continuación, **Medina, N.; Sánchez, J., y González, A.**, describen la implementación del mapa de cadena de valor con el objetivo de obtener el diagnóstico del proceso administrativo que se desarrollan en una Agencia Aduanal para el despacho de mercancías ante la respectiva Aduana, tanto de importación como de exportación.

Por su parte, **Alanis, L.; Buentello, C. y Valenzuela, N.**, a través de su investigación alrededor de la observación y el análisis de los registros contables de la empresa de forma cuantitativa, buscan las variables relevantes para el diseño de un manual de procedimientos contables, para el mejor funcionamiento y control de una empresa, y asegurar el cumplimiento de las políticas internas y asegurar la fiabilidad e integridad de la información financiera para el logro de sus objetivos.

Siguiendo, **Navarrete, A.; Maldonado, I. y Lezama, N.**, realizan un análisis de la producción de mango y las preferencias de los consumidores de mango deshidratado en el Estado de Guerrero, México.

Prosiguiendo con la **segunda sección**, referente a la *Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas*, inician **Guzmán, V.; Martín, A. y Oropeza, M.**, que analizan la relación que la gestión contable tiene con la determinación de los impuestos, la relación de la gestión contable en el manejo de las finanzas, el impacto que el pago de impuestos tiene en las finanzas, determinando el efecto que tiene en las finanzas de las PyMES, la gestión contable y el pago de los impuestos.

Pasando a la **tercera** sección referida a *Organizaciones, Educación y Formación*; en esta **Díaz, M.**, busca revisar el desarrollo evolutivo de las tecnologías de información, su transformación hasta llevarnos a la sociedad del conocimiento en un contexto mundial; y referir el cambio organizacional experimentado en las escuelas de Administración y Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo, Venezuela, para la formación del capital intelectual.

Se prosigue con la **cuarta** sección, titulada *Gestión Pública*, con la investigación presentada por **Salazar, M.**, quien plantea un estudio de la forma burocrática tradicional de concebir la

administración pública y los cambios que emergen en las ciencias administrativas, orientadas al sector público.

En la **quinta** sección, titulada *Gerencia, Sustentabilidad, Diversidad, Responsabilidad Social, Comunidades*. Presenta su investigación **Roppolo, S.**, que se realiza en las organizaciones agropecuarias venezolanas de los Estados Carabobo y Cojedes, respectivamente propone una metodología de investigación cuantitativa para la aplicación de responsabilidad social empresarial por medio de herramientas administrativas, con el fin de tener una base sólida con la que se puedan tomar decisiones socioeconómicas más acertadas, de tal manera de mejorar y fortalecer sus finanzas y contribuir con el entorno donde estas se desenvuelven.

De esta forma, hemos presentado todos los contenidos de las Investigaciones seleccionadas para este número. Algunos de estos trabajos fueron organizados por la Red en Estudios Económico Administrativos, conformada por La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, a través de su Departamento de Ciencias Administrativas adscrito al Instituto de Ciencias Sociales y Administración; la Universidad Autónoma del Estado de México, a través del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas de la Facultad de Contaduría y Administración y de la Facultad de Economía; e investigadores de nuestra centenaria Universidad de Carabobo; quienes conforman los artículos para esta edición, a través de la colaboración como ponentes o participantes de nuestros estudiantes de espacios doctorales en Administración y Gerencia. Todos los trabajos fueron seleccionados y sometidos a un arbitraje por parte de reconocidos estudiosos en el área.

El arbitraje forma parte de nuestra cultura corporativa como equipo de investigadores, donde es clave la crítica y la autocrítica de los resultados de las investigaciones propias y las producidas en alianza con nuestros pares, como en este caso.

Así constituyen una afirmación de la productividad intelectual de los diferentes autores mencionados, en desempeño de la actividad investigación-docencia-extensión universitaria, sin pretender que sea una conclusión terminada sino al contrario, el inicio

de un interminable camino de recrear el saber en las Ciencias Administrativas y Gerenciales dentro de una concepción de la transdisciplinariedad, la complejidad, la complementariedad y el pragmatismo.

Una vez más nuestro recurrente reconocimiento a la Dra. Neda Ibáñez de Castillo y al Dr. Ruben Castillo, cofundadores de esta revista, por su apoyo desde el inicio de las actividades de esta Revista, cuando la fundamos.

Igualmente nuestro agradecimiento a todos los Investigadores que participaron como árbitros evaluadores de los artículos que conforman este número, así como a los Miembros del Consejo Editorial y del Consejo Científico Asesor.

Agradecimiento a los Miembros del Comité Técnico Ejecutivo en la elaboración de esta edición: Prof. Esp. José Nazianzeno; Prof. MSc. Sixto Tovar; Prof. Jaulise Blas; Prof. MSc. Maira Sánchez; Prof. MSc. Yelitza Ochoa, Prof. MSc. Dennis Zavala y Prof. Esp. Grewan Villalba, Lic. MSc. Yuslenis Rojas, todos Miembros activos del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro).

Dr. Miguel Mujica Areurma y Dra. Neyda Ibáñez  
**Editores de la revista**

## ***Volumen 3 Número 6***

# **I.- TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

Artículos de investigación



## EPISTEMOLOGICAL CONTRIBUTIONS TO A NEW ADMINISTRATION PARADIGM

### APORTACIONES EPISTEMOLÓGICAS PARA UN NUEVO PARADIGMA DE ADMINISTRACIÓN

**Borrayo Rodríguez, Carmen Leticia<sup>1</sup>**

#### **RESUMEN**

Se ofrece en este artículo el análisis documental y crítico, que permite identificar problemas epistemológicos en las ciencias de la Administración. Entre los principales resultados, se puede identificar la existencia de la debilidad epistémica basado en elementos como la construcción, clasificación, explicación y seguimiento de corrientes o modelos propios derivados de su experiencia sin lograr una organización consensuada, sistemática y estructurada. Como conclusión, se expone que la teoría clásica de la Administración promovida por Taylor, Fayol y Mayo, utilizada originalmente para el ámbito empresarial, gradualmente ha ido evolucionado y ha marcado la pauta para estructurar en la práctica un nuevo modelo de Administración. De esta forma, los diferentes sectores de la sociedad actualmente operan con paradigmas híbridos de Administración Empresarial y Pública.

**Palabras clave:** Epistemología, Administración, Paradigma, Modelo disciplinar, Gestión

#### **ABSTRACT**

This article offers documentary and critical analysis, which allows the identification of epistemological problems in the administration sciences. Among the main results, the existence of epistemic weakness can be identified based on elements such as the construction, classification, explanation and monitoring of current or own models derived from their experience without achieving a consensual, systematic and structured organization. In conclusion, it is stated the classic theory of the administration promoted by Taylor, Fayol and Mayo, used originally for the corporate field, it is been evolving and marks the pattern for structure in a practice of a new management model. In this way nowadays, different sectors operate with a hybrid paradigm of Public and Corporate Administration.

**Key words:** epistemology, management, paradigm, disciplinary model, management.

**JEL:** M0

**Recibido:** 19 de noviembre 2018

**Aceptado:** 15 de febrero 2019

---

<sup>1</sup> Investigadora Universidad de Guadalajara/Secretaría de Educación Jalisco, México.  
Correo electrónico: [Borrayo.18@hotmail.com](mailto:Borrayo.18@hotmail.com)

## **INTRODUCCIÓN**

La configuración conceptual de la Administración como disciplina contemporánea se basa en la estandarización cada vez más objetiva de modelos de organización y funcionamiento que unifican los criterios teóricos y metodológicos de la Administración Empresarial con los de la Administración Pública. El mercado, la competitividad, el consumidor, la calidad, el liderazgo, la evaluación del desempeño, entre otros aspectos, dan evidencia de las nuevas políticas y estrategias organizacionales que configuran a todos los sectores de gobierno en México.

Desde esta perspectiva, se está realizando una investigación documental para contribuir a la fundamentación epistemológica de un modelo integral de Administración. Los avances generan una discusión teórica y metodológica que se orientan a construir argumentos que muestran la posibilidad de una concepción disciplinar que en el largo plazo, puede contribuir a la consolidación científica de la Administración. Como señala Arellano *et al.* (2000) implica la eliminación o relativización de las diferencias entre el sector público y privado. Esta investigación es una exhortación formal para que los interesados en la Epistemología de la Administración evaluemos la pertinencia de sistematizar conocimientos que gradualmente contribuyan a eliminar la incongruencia entre la teoría y la metodología del campo disciplinar.

## **DESARROLLO**

En las últimas décadas, las prácticas, los procesos y las actitudes en las instituciones públicas han cambiado radicalmente. Actualmente, la estructura, las funciones y los recursos se planean y se administran con criterios que eran exclusivos de la iniciativa privada. Esta revolución silenciosa basada en principios de la Administración empresarial tiene sus antecedentes en las propuestas como las de White (1964), Mises (1961), Ostrom (1961), Drucker (1968), Niskanen (1971), Osborne y Gaebler (1994) y Porter (1999) que dan las

pautas para arribar a un modelo de gobierno orientado a racionalizar y optimizar el uso de los recursos a través del *Benchmarking*, a visualizar el futuro con modelos estratégicos, a certificarse con criterios de Calidad, a rediseñar la estructura y los procesos a través de la Reingeniería y a organizar al personal con propuestas derivadas del *Coaching*.

Tal vez el agotamiento del modelo keynesiano que llevo al “Estado obeso” a la burocratización gubernamental, las limitaciones políticas y filosóficas neoliberales ortodoxas, el lugar del mercado y del Estado en el desarrollo económico, político y social gestaron un nuevo modelo de Gerencia Pública (Valdez, 2008, p. 113), inherente a “la cultura administrativa anglosajona en Estados Unidos de América y el Reino Unido, así como Canadá, Australia y Nueva Zelanda” (Guerrero, 2003, p. 380), que con el apoyo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial, se logró un impacto directo para los países latinoamericanos.

La nueva gerencia pública aunque no constituye en sí una privatización de los servicios públicos, si es como señala Guerrero (2003), una visión privada de lo público que favoreció el crecimiento de empresas privadas destinadas a la salud, la seguridad y la educación. De esta forma, las concepciones ideológicas y políticas intrínsecas a la Administración Pública pasaron irracionalmente a un segundo plano y en su lugar se inicia la gestación de un gobierno renovado con espíritu empresarial como lo afirman (Osborne y Gaebler, 1994, p. 12).

Esta lógica representa un quiebre con la tradición burocrática y privatizadora para transformar el paradigma clásico que con la virtualización apoyada en las tecnologías de información y comunicación, las exigencias sociales, la democratización y la globalización, el Estado en conjunto con la iniciativa privada promueve una transformación del gobierno como “una respuesta a la crisis de legitimidad de la administración en su funcionamiento tradicional” (Burlaud y Laufer, 1989, p. 57).

Así las propuestas teóricas y metodológicas que hacían referencia a dos tipos de organizaciones: las privadas o lucrativas y las no lucrativas en la práctica tienden a difuminarse. Como lo señala Cepeda (2006) el nuevo manejo de lo público toma como punto de referencia el éxito de la administración privada ya que garantiza un estilo directivo racional, participativo y humanitario. “El *marketing* público tiene connotaciones al mismo tiempo de racionalidad de la dirección y de la humanidad de quien se ocupa de las necesidades públicas (Burlaud y Laufer, 1989, p. 57).

La gerencia pública, entonces se enfoca al mejoramiento de la capacidad del Estado para lograr un incremento de la gobernabilidad y tener en condiciones de mejora continua en los procesos administrativos, y así resolver de manera eficiente y expedita los problemas que presenta la sociedad (Cepeda, 2006, p. 2).

Sin embargo, para lograr que la Administración empresarial pueda servir de fundamento para la Administración Pública a través de propuestas como la *New Public Management* (Hood, 1991 y Pallot, 1998), es necesario que más que una práctica administrativa reciente, (Guerrero, 1999), este paradigma cuente con soportes epistemológicos sólidos. Lamentablemente, la situación científica de este campo es preocupante y endeble.

La discusión teórica en torno a la defensa de la Administración Pública es relevante en el quehacer académico y ha proliferado la literatura especializada para el debate formal sobre este tema. Por ello, en este apartado se analizan dos aspectos. El primero relacionado con un grupo de teóricos representativos que si bien, a través de la caracterización de los servicios lograron precisar fórmulas para trasladar la administración empresarial al gobierno, no consiguieron alertar a los tomadores de decisiones del campo político para asumir las consecuencias de este nuevo paradigma y sobre todo para prever las deformaciones teóricas y metodológicas de la función política.

El segundo tema es el relativo a la argumentación crítica que en primera instancia disminuye la posibilidad epistémica para arribar a un nuevo paradigma de Administración que permita una válida difuminación de las diferencias administrativas entre lo público y lo privado, aunque en esencia es convincente, también es posible iniciar un nuevo camino. Por ello, en esta investigación se asume el desafío de una arriesgada propuesta que en el largo plazo nos permite fundamentar las bases epistémicas para generar conocimiento que en forma congruente permita sustentar las acciones en las organizaciones públicas y las privadas.

### **LA INCORPORACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR PÚBLICO**

Entre los reportes de investigación para la construcción de un modelo de administración híbrida se encuentra Hasenfeld (1990) que distingue a las “organizaciones al servicio del hombre” de otras burocracias por el hecho de que su materia prima son las personas. Para comprenderlas las clasifica en tecnologías de procesamiento que buscan transformar a los usuarios sin alterar sus atributos personales, tecnologías de mantenimiento que previenen, mantienen y retardan el deterioro del bienestar personal y de la salud y en tecnologías de cambio que intentan alterar directamente los atributos personales para mejorar la situación del beneficiario. Independientemente del tipo de tecnologías que emplean el autor advierte que las actividades son realizadas por personas por lo que se vuelven indeterminadas debido a que los recursos humanos representan sistemas complejos, variables e inestables, que se resisten al cambio y a la evaluación, lo que limita su estudio y obliga a que muchas variables no se pueden observar, ni medir. En este sentido, se carece de medios totalmente confiables y válidos para su estudio.

Además, señala Hasenfeld (1990) que las organizaciones de servicios incluyen implicaciones éticas que conducen a que los objetivos organizacionales sean indefinidos, ambiguos y llenos de problemas, debido a que operan en

ambientes donde existen muchos grupos que defienden valores e intereses distintos de tipo subjetivo.

Para comprender estas precisiones, podríamos considerar la postura de Norman (1989), que separa las características de los productos y los servicios que en esencia permite diferenciar lo público de lo privado y vale la pena anticipar que a pesar de su claridad, el modelo de difumina esta comparación cuando permite que los servicios sean productos y viceversa, tal y como lo muestra el siguiente esquema comparativo:

**Cuadro 1. Algunas diferencias típicas entre el sector industrial y el de servicios**

EMPRESAS FABRICANTES	EMPRESAS DE SERVICIOS
Independientes.	Dependientes.
Productos concretos.	Servicios Inmateriales.
La propiedad se transfiere al comprar.	La propiedad no se transfiere.
El producto se puede revender.	El producto no se revende.
Se puede demostrar el producto antes de comprar	No se puede hacer una demostración, el producto no existe al comprar.
Los vendedores y los compradores almacenan el producto.	El producto no se puede almacenar.
La producción precede al consumo.	La producción y el consumo coinciden.
La producción, la venta y el consumo se diferencian.	La producción, el consumo y frecuentemente la venta, están unidas.
El fabricante/vendedor es el único que produce.	El cliente/comprador participa directamente.
El contacto indirecto entre el cliente y la empresa es suficiente.	El contacto directo entre el cliente y la empresa es necesario.
El producto se puede exportar.	El servicio no se puede exportar.

**Fuente:** (Norman, 1989, p. 24).

El concepto de organización de servicios queda caracterizado principalmente, como lo señala Norman (1989), por una relación entre el personal, el cliente y

el producto. Las funciones de las organizaciones están determinadas por la oferta que el cliente espera recibir, ya sea por las características de la organización o de acuerdo a los atributos diferenciales del producto o el servicio. Sin embargo, el problema para el caso que nos ocupa, radica en la dificultad para separar estos dos conceptos ambivalentes.

Para precisar esta diferencia, Shostack (1981), genera un tabulador que permite medir el grado de tangibilidad de un producto como un automóvil y la intangibilidad de un servicio como la educación, la salud o la seguridad. Propone distinguir los servicios:

- a) Ligados a importantes clases de productos (garantía, servicio post-venta).
- b) Los relacionados a ciertos productos de manera aleatoria (producto aumentado, crédito gratuito, servicio a domicilio, prorroga de garantía).
- c) Los repetitivos y estandarizados (cine, enseñanza programada, análisis médicos).
- d) Los no repetitivos de contenido artístico, intelectual o deportivo (enseñanza personalizada, espectáculos).

Aunado a ello, estas organizaciones pueden definirse por sí mismas debido a la fuerza que imponen frente a los clientes. Para lograr esta autodefinition Bell (1981), propone la clasificación de actividades y servicios:

**Cuadro 2. Clasificación de las Actividades de Servicios**

Débil ← Grado de implicación del cliente → Elevada

Zona de diferenciación

Elevada ↑ T a n g i b i l i d a d ↓ Débil	Z o n a d e a u m e n t o	Productos estandarizados (1)	Productos diferenciados (2)	Productos personificados (3)
	Conjunto producto/servicio no diferenciado (4)	Conjunto producto/servicio diferenciado (5)	Conjunto producto/servicio personificado (6)	
	Servicio estandarizado (7)	Servicio diferenciado (8)	Servicio personificado (9)	

Fuente: (Bell, 1981, p.54).

Autores como Chase, (1983), se inclinan por distinguir a los servicios de acuerdo a la forma en que se establece el contacto con el cliente, así entre más elevado el servicio resulta ser más directo y en consecuencia, el contacto indirecto con el cliente, es sinónimo de debilidad de servicios. Esto último hace que las organizaciones tengan más libertad para utilizar procedimientos que les permite estandarizar procesos y mejorar la calidad de sus productos.

Estos argumentos permiten reconocer que la ambigüedad que implica diferenciar entre productos (propios de la administración empresarial) y servicios (propios de la administración pública) puede disolverse. Como dice Toffler (1990), las organizaciones, de acuerdo con la intensidad del conocimiento, la calidad y cantidad de información que define la práctica, se habrían de clasificar en muy cultas, cultas y poco cultas. De esta forma como señalan Palom y Raventos (1991) la intangibilidad y el contacto directo son elementos distintivos de las organizaciones al servicio del hombre, que facilitan la aplicación de modelos empresariales a las organizaciones públicas.

A pesar de la dificultad para homogeneizar criterios para identificar un cliente satisfecho, autores como Zeithaml (1981) y Guseman (1981), crean un sistema de estandarización para identificar un cliente satisfecho, al verificar que las personas confían en el rumor, evalúan las ofertas, creen que hay menos opciones que en los productos, la calidad la definen por el precio y la presentación física de la organización, adoptan con más lentitud los servicios que los productos.

Asimismo, Guseman (1981), realiza un estudio en el que señala los aspectos anteriores organizándolos de acuerdo a la confianza que los clientes otorgan a las organizaciones por la atención en sus diferentes niveles, la ubicación y el prestigio social de la organización. Así estos indicadores pueden objetivarse a través de estándares como la calidad certificada (ISO 9001, 2008).

De manera general, a pesar de sus implicaciones en el terreno humano, un nuevo modelo de Administración puede resolver los problemas políticos con



soluciones económicas (Guerrero, 2003) y los resultados de la función gubernamental se pueden evaluar con base en la satisfacción del ciudadano (cliente), la comparación con otros países (competencia), la optimización racional de los recursos, la rendición de cuentas y la transparencia.

La factibilidad de aplicación de esta especie de transposición mecánica de lo privado a lo público y de los objetos a los sujetos genera resistencia que desde una postura crítica es derribada con planteamientos críticos de contados especialistas ya han publicado suficientes evidencias que testimonian la inestabilidad, la fragmentación y la insuficiente argumentación científica de la Administración advirtiéndole que la fusión entre lo público y lo privado está muy lejos de dar origen a una ciencia y por tanto, advierten que las ciencias de la Administración no podrán superar la diferencia entre lo público y lo empresarial.

### **LA DISCUSIÓN CRÍTICA**

La propuesta radical que imposibilita un nuevo paradigma híbrido es defendida por autores como Guerrero (2003), cuando reafirma que el gobierno es político y por tanto debemos tener presente que:

El corazón activo de la administración pública es el servicio público, para la gerencia lo es el mercado; la primera tiene una vocación regulatoria y está normada por el derecho administrativo, la segunda está inspirada en la desregulación y su escenario formal es el derecho mercantil. La administración pública detenta sus valores en la ética y produce un efecto social de bienestar colectivo, en tanto que la gerencia exalta la eficacia y su efecto económico se orienta al elogio del individualismo. La primera es pública y colectiva, la segunda privada y egoísta. La una está basada en una disciplina dentro de las ciencias sociales, la otra es una transdisciplina económica que ha colonizado a la administración pública (p. 390)

Esta precisión puede complementarse con la aportación de Chevallier (1983) cuando hace más de 30 años señaló que:

(...) La ciencia administrativa se presenta en nuestros días como un conjunto de discursos fragmentados, estratificados en el tiempo y yuxtapuestos en el espacio, más bien que reunidos en un proyecto

global y articulados en torno a una problemática coherente, hasta el punto que cabe legítimamente preguntarse qué autoriza a hablar de una ciencia en singular, y también, simplemente, de ciencia (p. 16).

La variedad de interpretaciones teóricas relativas al estudio organizacional pone de manifiesto "la indeterminación, la ambigüedad y la complejidad de la construcción teórica y empírica" de las organizaciones (Hasenfeld, 1990, p. 22), que van desde la conceptualización hasta la clasificación y el alcance del término. En términos radicales afirma Shively (1997), no existe forma ideal de organizar a la administración por lo que estamos frente a la dificultad para construir un cuerpo sistemático de conocimientos (Ball, 1989 y Santos, 1997).

Otro de los graves problemas que promueve la debilidad epistémica es la autonomía con que los investigadores en el tema, construyen clasificaciones, explicaciones, corrientes o modelos propios derivados de su experiencia sin lograr una organización consensuada, sistemática y estructurada. Cabe señalar que la proliferación de información es inagotable y el proceso para construir un estado de conocimiento objetivo que permita diferenciar entre las aportaciones formales y fundamentadas y las que carecen de bases teóricas y metodológicas sobre el campo de la Administración.

Esta dificultad ha sido objeto de reflexión de autores como Santos (1997). que con una petición de principio, haciendo referencia a la lógica aristotélica, señala que el problema de la homogeneización se encuentra en la disyuntiva entre la teoría y la práctica ya que: "la teoría no está de espaldas a la práctica, no es un impedimento para actuar con acierto, justamente el mejor camino para hacerlo [...] la práctica tiene detrás una teoría que la explica, y además existe una teoría precedente de la práctica y de la reflexión de otros que pueden ayudar a entender la acción" (p. 156). Para Santos (1997). utilizar la práctica teórica de las ciencias administrativas, debemos reconocer que:

(...) existen numerosos esquemas para presentar las corrientes teóricas que han tratado de explicar –o normativizar- el funcionamiento de las

organizaciones. No es fácil defender una de las clasificaciones ya que todas son discutibles desde un punto de vista conceptual e incompleto desde una perspectiva clasificatoria y por ende, opta por su propia clasificación, aún y cuando advierte que “no se puede evitar la simplificación y la tergiversación (pp. 156-162).

Para aceptar esta característica un grupo de especialistas en el campo de la Universidad Autónoma Metropolitana en México, con un enfoque más apegado a las ciencias sociales y a las cuestiones políticas se concentra en una propuesta denominada Teoría de la Organización definida como:

(...) un conjunto amplio de conocimientos con enfoques multidisciplinarios, donde cada disciplina ha generado preguntas, hipótesis, metodología y conclusiones que corresponden a sus visiones particulares del mundo [...] es una ciencia cuya preocupación central es obtener una explicación comprensiva de la organización como objeto de estudio (Solís, 1993, p. 33).

A pesar de ello, el vacío teórico sigue vigente ya que:

(...) las organizaciones han sido analizadas e imaginadas a partir de distintas perspectivas. El estado actual de la Teoría de la Organización basa su vigor en este debate multidisciplinario. Sin embargo, su aparato conceptual y sus dispositivos de diseño siguen siendo limitados y restrictivos para aprehender este fenómeno social dinámico que es la organización, sobre todo en los términos de su evolución, que son impuestos por las nuevas circunstancias económicas y sociales (Solís, 1993, p. 68).

Hasenfeld (1990), reconoce que: “(...) la literatura sobre las organizaciones (...) se caracteriza por teorías múltiples e incompatibles que llevan a descubrimientos y conclusiones incongruentes y conflictivas. Este estado de cosas (...) es característico del estudio de las organizaciones en general” (Hasenfeld; 1990, p.22)

Como ejemplo, para el caso de las instituciones educativas, se afirma que: “Los teóricos de la organización no han logrado ofrecer ningún análisis sensato y amplio de las escuelas. Su labor ha sido fundamentalmente perjudicada por apoyarse en modelos teóricos y en intuiciones empíricas derivadas de, y

desarrolladas casi exclusivamente con, estudios de empresas industriales y comerciales y grandes burocracias” (Ball, 1989, p.21).

## **CONCLUSIONES**

Con esta investigación general y sucinta es posible reconocer que el campo de la Administración adquiere relevancia y su abordaje sistemático permite diferenciar su estudio desde diferentes perspectivas que van más allá de la teoría clásica identificada como científica y promovida por Taylor al principio del siglo XX.

Actualmente, la convergencia de disciplinas como la Psicología, la Sociología, la Ciencia Política, la Filosofía, las Matemáticas, la Biología, la Física, la Antropología, la Historia, por citar las más relevantes, han modificado sustancialmente los paradigmas de abordaje con una tendencia más precisa y especializada y ahora se hace referencia a la Sociología o la Psicología de la Organizaciones como campos específicos de estructuración de saberes generalizables y transdisciplinarios.

Aunado a ello, los modelos administrativos también presentan particularidades que se fundamentan en teorías y métodos. La Calidad Total, la Reingeniería, la Planeación Estratégica, el Desarrollo Organizacional y un sin fin de propuestas son difundidos entre los diferentes tipos de organizaciones.

Desde esta perspectiva los fundamentos epistémicos en torno a la Administración Pública y la Administración Empresarial que tradicionalmente sistematizaban las profesionalización y los conocimientos en forma separada, actualmente a pesar de la polémica crítica, divergente y compleja separación, ocasionada en parte por el carácter multi e interdisciplinario del estudio organizacional, tienden a fusionarse. De esta forma las diferencias entre servicios y productos o público y privado restan pertinencia y viabilidad.

En este intrincado contexto, la heterogeneidad para comprender el cuerpo de conocimientos sobre este campo es inevitable, aunque existe la posibilidad de hacer coincidir la economía del mercado con la política a través de un nuevo paradigma que por su carácter práctico se enfoque a resaltar la capacidad de los sujetos para gestionar y negociar en la complejidad, incrementar el potencial humano, trabajar en equipo, innovar y transformar a la organización, cumplir su función política y desarrollar una sensibilidad ética frente a la Administración Pública (Quintín, 1993, Plasencia, 1994 y Cepeda, 2006).

Probablemente se puede hacer referencia a un concepto de gerencia pública ya tiene como objetivo el mejoramiento de la capacidad de gobierno para lograr un incremento de la gobernabilidad y tener en condiciones de mejora continua los procesos administrativos, y así resolver de manera eficiente y expedita los problemas que presenta la sociedad (Cepeda, 2006).

La incongruencia entre las teorías administrativas y las prácticas organizacionales además de que favoreció la aplicación automatizada de la Gerencia Pública nos alerta para reflexionar sobre los siguientes aspectos:

1. El cuestionamiento fundamental que debemos resolver a pesar de su aparente obviedad es: ¿Por qué la Administración es una ciencia? Cuáles son los elementos que le permiten arribar directamente a este estatus? La respuesta más que derivarla del método científico requiere de un ejercicio filosófico profundo que nos lleve a identificar en sus rasgos esenciales, la posibilidad de encontrar soluciones más objetivas. Es lamentable pero debemos reconocer que nos hace falta trabajar en la fundamentación epistemológica del campo o tal vez rescatar las aportaciones de los expertos que ya han trabajado en ello.

Tal vez, más que una respuesta a la manera de las Matemáticas, lo que encontraremos será una generalización a la manera de la Sociología que nos

permitirá superar la necesidad de fórmulas positivas, rígidas y específicas. Así por ejemplo, debemos partir de principios que nos conducen a reconocer con normalidad que la heterogeneidad, la complejidad y la multi, pluri y transdisciplinariedad son características insoslayables de la Administración.

De esta forma podríamos construir conceptos y métodos que eviten la transposición mecánica, pero prácticamente necesaria, del campo de la Administración Empresarial al campo de la Administración Pública. Podríamos resolver el problema a partir de premisas simples. Una de ellas es el reconocimiento de que la Administración es una disciplina indispensable en la sociedad y por tanto, podemos evaluar su efectividad a partir de los resultados de las acciones de individuos.

2. La Gerencia Pública más que un obstáculo para el desarrollo social es una oportunidad para depurar el gobierno de viejas prácticas corruptas, demagógicas y permisivas. En términos claros, el modelo permite que los actores políticos destinen el dinero público a asuntos públicos. La incursión de la iniciativa privada en la acción política y la incursión de la economía del mercado en la Administración Pública, sin restar importancia a las implicaciones éticas de injusticia, inequidad y antidemocracia, son resultado de la globalización y en este contexto, nuestra función, no sólo debe abrir el debate en torno al rechazo de este nuevo paradigma, sino que debemos ofrecer metodologías que permitan a los tomadores de decisiones fundamentar su práctica pública. Nuestra tarea, no sólo es ofrecer producciones socioculturales saturadas de discusiones teóricas.

La identificación de graves inconsistencias discursivas, conceptuales y metodológicas en la planeación, la gestión y la evaluación por parte de los funcionarios y de los representantes políticos muestra que la *academia* está perdiendo la batalla en la *sociedad del conocimiento*. Este problema debe exhortarnos a dinamizar con mayor pertinencia, las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior orientadas a la docencia, la

investigación y la extensión para lograr que los expertos en este campo disciplinar formen recursos humanos con sustentos cognitivos innovadores que resuelvan esta problemática y al mismo tiempo realicen investigaciones y gestionen nuevos conocimientos en el campo.

Tenemos fuertes rezagos y graves problemas por resolver. Nuestro compromiso académico debe estar orientado a la capacitación, formación y profesionalización de para lograr competencias en el campo de las ciencias de la Administración.

Las críticas sobre la tendencia a priorizar los aspectos económicos y del mercado por encima de los humanos y los políticos en el modelo global pueden resolverse a partir de la importancia del capital intelectual en la sociedad del conocimiento sobre todo cuando se acepta la premisa que reconoce que el crecimiento de un país requiere de una población altamente capacitada (Borrayo *et al.*, 2013, p.109)

Finalmente, cabe cuestionarnos ¿Por qué un nuevo paradigma? Las nuevas formas para organizar el gobierno y atender los problemas sociales no alertan sobre su caída. ¿Será que el gobierno es más empresarial? (Osborne y Gaebler, 1994).

Hasta hace pocos años, era inconcebible suponer que el gobierno y las instituciones públicas que lo integran pudiesen administrarse como empresas, sin embargo, hoy tenemos de frente posturas convincentes que contribuyeron a revolucionar el mundo político y económico de nuestros días. Actualmente, convivimos con este nuevo paradigma en el que “El hecho de que no sea posible administrar el gobierno como a una empresa no significa, desde luego, que no se pueda volver más empresarial” (Osborne y Gaebler, 1994, p.50). Es posible un nuevo modelo donde la Administración empresarial sea más pública y viceversa.

## REFERENCIAS

- Arellano, David; Gil, José; Ramírez, Jesús y Rojano, Angeles (2000), **Nueva gerencia pública en acción: procesos de modernización presupuestal. Un análisis inicial en términos organizativos (Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México)**, *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, número. 17, Caracas.
- Ball, Stephen (1989), **La micropolítica de la escuela**, España: Paidós.
- Banco Mundial (1997), **World Report**, Washington: Banco Mundial.
- Bell, Martin (1981), **A matrix approach to the classification of marketing goods of services**. EUA: American Marketing Association.
- Borrayo, Carmen; Mercado Joaquín y Quintero Bertha (2013), **Nueva política educativa para Jalisco**. En Valdez, Andres *et al*, **Nueva agenda pública para Jalisco**. México: Prometeo-UdeG.
- Burlaud, Alain y Laufer, Roamin (1989), **Dirección Pública y Legitimidad**, Madrid: INAP
- Cepeda, Susana (2008), **¿Qué es la gerencia pública?**, *Revista Episteme*, 2(9), México: Universidad del Valle de México.
- Chase, Richard (1983), **Where does the customer fit in a service operation?**, EUA: Harvard Business.
- Chevalier, Jacques (1983), **La ciencia administrativa**, México: FCE.
- Drucker, Peter (1980), **La gerencia en tiempos difíciles**, Buenos Aires:
- El Ateneo Flipo, P (1989). **Gestión de empresas de servicios**. España: EADA GESTIÓN.
- Guerrero Orozco, Omar (2003), **Nueva gerencia pública: ¿gobierno sin política?**, *Revista Venezolana de Gerencia*, 8 (23), Venezuela: Universidad del Zulia.
- Guerrero, Omar (1999), **Del Estado gerencial al Estado cívico**. México: UAEM Porrúa.
- Guseman, Denis (1981), **Risk perception and risk reduction in consumer service**", en Donadelly et al. *Marketing of service*. Chicago: American Marketin Association. Hasenfeld,



- Yeheskel (1990), **Organizaciones al servicio del hombre**. México: FCE
- Hood, Christopher (1991) **A public administration for all seasons**. *Public Administration*, 1 (69), EUA.
- Mises, Ludwing (1961), **El socialismo: Análisis económico y sociológico**, México: Hermes.
- Niskanen, Whiliam (1971), **Bureaucracy and Representative Government**, Chicago: Aldine Atherton.
- Norman, Richard (1981), **La gestión en las empresas de servicios. Estrategia y Liderazgo**, España: Deusto.
- Osborne, David y Gaebler, Ted (1994), **Un nuevo modelo de gobierno. Cómo transforma el espíritu empresarial al sector público**, México: Gemika.
- Ostrom, Vincent (1974), **The intelectual crisis in American Public Administration**, EUA: Universidad de Alabama Press.
- Pallot, June (1998), **New Public Management Reform in New Zealand: the collective strategy phase**, en *International Public Management Journal*, 1 (1), Nueva Zelanda: Universidad de Cantebury.
- Palom, Francisco y Tort, Lluís (1991), **Management en organizaciones al servicio del progreso humano**, España: Calpe.
- Plasencia Díaz, Adriana (1994), **Gerencia Pública** México: Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- Quintín, Antonio (2004) **La gerencia publica del "sistema del botín" a la gestión profesional** en *CVGobernabilidad: Comunidad Vitual de Desarrollo Humano e Intitucional*. Disponible en: <<http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=644>
- Quintín, Antonio (1993) **La especificidad de la gerencia pública y la gerencia pública deseable**, *Revista del Instituto de Administración del Estado de México*, núm. 9, Venezuela: UVC.
- Porter, Michael (1999), **Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior**, México: CECSA.
- Santos, Miguel (1997), **La luz del prisma**, España: Aljibe.

Sasser, Earl, *et al.* (1978). **Management of service operations**. EUA: Allyn and Bacon. Shively, Phillips (1997), **Introducción a las ciencias políticas**, México: McGraw-hill.

Shostack, Lynn (1981), **Breaking free from product marketing**, en *Journal of Marketing Association*, 41 (2), EUA: American Marketing Association.

Solís, Pedro (1993), **Organizaciones modernas: Nuevos retos para el diseño de estructuras**, México: UAM.

Toffler, Alvin (1990), **La tercera ola**. México: Diana.

Valdez, Andrés (2008), **¿Qué hay de nuevo en la administración pública? Los nuevos paradigmas en el espacio público**, En Madrigal, Berta *et al.* [comps.], *Paradigmas emergentes en las ciencias administrativas*, México: UdeG-ACACIA.

White, Leünard (1964), **Introducción al estudio de la Administración Pública**, México: Compañía General de Ediciones.

Zeithaml, Valerie (1981), **How consumer evaluation processes differ between goods and services**, New Jersey: Prentice Hall.

# DIAGNOSIS OF THE ADMINISTRATIVE PROCESS OF THE DISPATCH OF IMPORT AND EXPORT GOODS USING THE VALUE CHAIN MAPPING

## DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL DESPACHO DE MERCANCÍAS DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN EMPLEANDO EL MAPA DE CADENA DE VALOR

**Medina Garcés, Nancy<sup>1</sup>**  
**Sánchez Sánchez, Jesus<sup>2</sup>**  
**González Torres, Arturo<sup>3</sup>**

### RESUMEN

El presente trabajo consiste en la implementación del mapa de cadena de valor con el objetivo de obtener el diagnóstico del proceso administrativo que se desarrollan en una Agencia Aduanal para el despacho de mercancías ante la Aduana del Aeropuerto Internacional de Ciudad de México tanto de importación como de exportación. De esta manera, para el progreso de la investigación se empleó una representación gráfica de las actividades realizadas en dicha empresa empleando el Mapa de Cadena de Valor y una matriz (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) para poder tener un mejor panorama; así mismo, se apoyó de la simulación, utilizando un software especializado para el proceso administrativo. Los resultados ayudaron al aumento del 26 % de productividad, reflejado en el número de servicios (pedimentos) lo que equivale a 5 servicios más al día, lo que implica 1200 servicios más al año; así mismo, se redujo el tiempo de entrega de los despachados a un lapso de 2 a 3 días, lo cual impacta en generar un ingreso mínimo de \$ 2, 400, 000 pesos mexicanos al año. Conclusión, la implementación del mapa de cadena de valor es una excelente herramienta administrativa para el diagnóstico del proceso administrativo, y ayudó a la Agencia Aduanal a aumentar productividad, eficiencia y eficacia en despachos de bienes de importación y exportación.

**Palabras Clave:** Diagnóstico, mapa de cadena de valor, proceso administrativo y productividad.

### ABSTRACT

The present work consists of the implementation of the chain of value map with the objective of obtaining the diagnosis of the administrative process that are developed in a Customs Agency for the clearance of goods before the Customs of the International Airport of Mexico City both of import and export. Thus, for the progress of the research, a graphic representation of the activities carried out in that company was used, using the Value Stream Mapping and a (Strengths, Opportunities, Weaknesses, Threats) matrix in order to have a better panorama; likewise, it was supported by the simulation, using specialized software for the administrative process. The results helped increase productivity by 26%, reflected in the number of services (pedimentos), equivalent to 5 more services per day, which means 1200 more services a year.; also, the delivery time of the dispatches was reduced to a period of 2 to 3 days, which had an impact on generating a minimum income of \$ 2, 400, 000 Mexican pesos per year. Conclusion, the implementation of the value chain map is an excellent administrative tool for the diagnosis of the administrative process, and helped the Customs Agency to increase productivity, efficiency and effectiveness in shipments of import and export goods.

**Keywords:** Diagnosis, value chain mapping, administrative process and productivity.

**JEL:** M110

**Recibido:** 18 de enero de 2019

**Aceptado:** 14 de marzo de 2019

<sup>1</sup> Profesora- investigadora del Instituto Tecnológico de Tláhuac II. Departamento de Ingeniería

<sup>2</sup> Profesor-investigador del Instituto Tecnológico de Tláhuac II. Departamento de Ingeniería

<sup>3</sup> Profesor-investigador del Instituto Tecnológico de Tláhuac II. Maestría en Ingeniería Industrial por el Tecnológico de la Laguna. Correo electrónico: cann\_azteca@hotmail.com.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el término productividad es uno de los pilares para el desarrollo y progreso de toda empresa que desea ser competitiva. Cruz, Domínguez y Mejía (2008) señalan en su obra que para que las empresas puedan tener éxito en el mercado globalizado, deben de mejorar sistemáticamente su nivel competitivo, sobre la base del mejoramiento continuo en sus procesos, aplicando indicadores de calidad y productividad para su medición.

Hoy en día existen diferente modelo de mejora continua que ayudan a los procesos administrativos a ser cada vez más competitivos, entre los cuales destacan: ciclo de Deming, sistema de gestión de calidad, programa permanente de mejoramiento de la productividad, benchmarking, manufactura esbelta, seis sigma y la reingeniería.

Cervera, Correa y Monsalve (2013) citan en su obra que la implementación de la manufactura esbelta para la eliminación de desperdicios (mudas) en las empresas para alcanzar ventajas competitivas dentro una organización, fue iniciado en los 80's por el principal ingeniero de Toyota Taiichi Ohno y el Sensei Shigeo Shingo, orientados fundamentalmente hacia la productividad, más que a la calidad.

Niño y Bednarek, (2010) menciona que el concepto de Manufactura Esbelta fue usado por vez primer a por Womack, Jones y Roos en el año 1990 en su libro: La máquina que cambió el mundo.

Porter en 1986, popularizó el concepto de cadena de valor, lo hizo en textos como ventaja competitiva y estudios de sectores industriales y de la competencia, publicados a finales de la década de los 80. Al mismo autor se atribuye la introducción del análisis del costo estratégico, el cual implica la comparación de la forma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves, actividad por actividad, señalando así cuales son las actividades clave con el origen de una ventaja o desventaja de costo (Quintero y Sánchez, 2006)

Quintero y Sánchez (2006) señalan que la cadena de valor de una organización, identifica pues, las principales actividades que crean un valor para

los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. La cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. Así también y siguiendo con las ideas del mismo autor, cada actividad en la cadena de valor incurre en costos y limita activos, para lograr su debido análisis y consideración permiten mejorar la eficiencia tecno-económica de una empresa, un grupo de empresas o de un determinado sector industrial.

Cruz (2016) define que una cadena de valor son todos los pasos tanto de valor agregado como sin valor agregado, necesarios para llevar un producto o servicio desde su estado principal y crudo a las manos de un cliente satisfecho. Reyes (2016) cita que la cadena de valor tiene tres partes principales:

- El flujo de materiales, desde la recepción de proveedores hasta la entrega a los clientes.
- La transformación de materia prima a producto terminado.
- El flujo de información que soporta y dirige tanto al flujo de materiales como a la transformación de la materia prima en producto terminado.

El mapa de cadena de valor (VSM) está basado en el modelo organizacional de la producción ajustada para empresas manufactureras, es una técnica grafica que, mediante el empleo de iconos normalizados integra en una misma figura flujos logísticos de materiales y de información (Universidad de Sonora, S/A). Octaviano (S/A) define al Mapa de Cadena de Valor como una representación gráfica en diagrama de flujo o mapa que muestra el flujo desde el proveedor hasta el cliente. BOM Consulting Group (2008) señala que el objetivo del VSM es la identificación de las oportunidades de mejoramiento, actividades que agregan y no agregan valor y por lo tanto puntos de reducción de desperdicios. ODE (2015) menciona que el VSM, es una técnica visual que plasma de forma gráfica un proceso en particular, en donde se muestra cómo fluye el valor a lo

largo de la cadena mostrando y entregando información relativa a los tiempos asociados a los procesos involucrados, tiempos de espera, retrabajos, índices de productividad, etc. Reyes (2016) menciona que algunos de los beneficios de aplicar el Mapa de Cadena de Valor son los siguientes:

- Ayuda a visualizar el flujo de producción; las fuentes del desperdicio o Muda.
- Suministra un lenguaje común sobre los procesos de manufactura y vincula los conceptos y técnicas Lean.
- Forma la base del plan de ejecución, permitiendo optimizar el diseño del flujo de puerta a puerta.
- Muestra el enlace entre el flujo de información y el flujo de material.
- Permite enfocarse en el flujo con una visión de un estado ideal o al menos mejorado.

OPEX-Lean Six Sigma (2017) menciona que a manera de cómo se realizan los mapas de cadena de valor de procesos de manufactura, se elaboran mapas de cadena de valor en procesos administrativos. Aun cuando existen algunas diferencias en el procedimiento para su desarrollo, conceptualmente tienen los mismos sustentos. Se buscan los mismos objetivos, identificar los defectos y las acciones que agregan y las que no agregan valor: es decir, se identifican las oportunidades de mejora en los procesos administrativos. Continuando con las mismas ideas del mismo autor, señala que entre las diferencias podemos citar que en un mapa de cadena de valor de un proceso de manufactura se toma como base un material que pase por la mayoría de los procesos de la cadena. En un mapa de proceso administrativo no se toma como referencia material alguno, se hace énfasis en las actividades del proceso y en los flujos de información.

Progressa Lean (2017) menciona algunas empresas que emplearon manufactura esbelta en el área de servicios, entre las cuales destacan:

- John Deere. Esta empresa es el mayor fabricante del mundo de maquinaria agrícola. En el 2003 transformó su planta de Iowa,

Estados Unidos, implantando el manufactura esbelta en toda su cadena productiva.

- Parker Hannifin. Es una de las empresas más grandes del mundo de tecnologías de control de movimiento, con sede en Ohio y emplea a 58.000 personas en el mundo. En el año 2000, la compañía ha puesto en marcha programas basándose en el manufactura esbelta, de mejores prácticas en la productividad, la calidad, el rendimiento, el servicio al cliente y reducción de costes. Mejorando sustancialmente el proceso de la cadena de suministro.
- Illinois Tool Works. La política de empresa de este fabricante de ingeniería con más de 65.000 empleados consiste en la descentralización extrema, dividiéndose en 365 unidades en 34 países, dejando a 100 empleados en la sede. Esta estrategia provoca que sus unidades locales reaccionen mucho más rápido y más eficientemente a las necesidades del cliente. Conceptos de Mini fábricas y de Grupos Autónomos de Producción.
- Kimberley-Clark Corporation. Los fabricantes de Kleenex recientemente subcontratan la logística en su planta Barton Molino del Reino Unido a los principales pensadores de Lean. Consiguió que Kimberley-Clark gracias al pensamiento Lean, invirtiera en mejorar la participación del personal y el desarrollo, lo que provocó la reducción del ausentismo del personal provocada por una mayor implicación del personal y en consecuencia una mejora en la eficiencia.
- Caterpillar Inc. El fabricante de maquinaria de Estados Unidos sigue como modelo productivo de la empresa el Sistema de Producción Toyota. Un punto clave de la empresa es que el ritmo de desarrollo es un aspecto crítico de la integración manufactura esbelta, si los proyectos tardan mucho en completarse, se generan desperdicios. Los proyectos deben ser implementadas rápidamente, para tener éxito, y para ello se apoyan en la metodología de manufactura esbelta. Por tal motivo y

observando las áreas de mejora que presenta el proceso administrativo, es que se decidió implementar el mapa de cadena de valor.

### • **Objetivo General**

Diagnosticar el proceso administrativo del despacho de mercancías de importación y exportación empleando el mapa de cadena de valor.

### **Objetivos Específicos**

- Conocer el proceso administrativo del despacho de mercancías de importación y exportación.
- Comprender la jerarquía del proceso administrativo del despacho de mercancías de importación y exportación.
- Desarrollar una matriz: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) para poder tener un mejor el proceso administrativo del despacho de mercancías de importación y exportación.
- Aplicar el mapa de cadena de valor del proceso administrativo del despacho de mercancías de importación y exportación.
- Simular el proceso administrativo empleando un software especializado
- Analizar la productividad del proceso administrativo del despacho de mercancías de importación y exportación.
- Evaluar los resultados obtenidos del análisis de la productividad proceso administrativo para proponer mejoras al mismo.

### **METODOLOGÍA**

A continuación se describe los pasos a seguir para el desarrollo del proyecto. Como primer paso, se realizó la matriz FODA, esto con el fin de poder comprender la situación en que se encuentre el proceso administrado del despacho de mercancías de importación y exportación.

Ponce (2007) señala que la matriz FODA, es un instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, por tal motivo se elaboró dicha matriz. La tabla 1 muestra un ejemplo de la matriz.



**Tabla 1. Ejemplo de la Matriz FODA del proceso administrativo**

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
Se cuenta con patente aduanal Infraestructura Experiencia en comercio exterior Recurso humano Atención al cliente Tarifas competitivas Clientes con renombre Presencia del agente aduanal con el cliente Relaciones de directivos con diferentes instituciones. Manejo de mercancía de los diferentes sectores	Certificación de ISO y OEA Nuevas áreas de negocio
<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
Exceso de tiempo de recolección de comprobantes de pago realizados para el desaduanamiento de los embarques Falta de entrega de comprobantes de pago. Falta de estandarización del tiempo de armado de expedientes para pasar al área de facturación Exceso de tiempo en el despacho de los embarques Tiempo de entrega en la cuenta de gastos mayor 1 día	Tipos de cambio Recesión económica Competencia certificada Cambio de nuevo aeropuerto Cambio climático Manifestaciones en grupo Sueldo competitivo Dependencia de terceros

**Fuente: Elaboración propia, 2017**

La matriz FODA anterior, muestra el análisis organizacional del proceso administrativo. Para la investigación se hará énfasis en las debilidades de dicho proceso.

Como segundo paso se mapeó el proceso para conocer de viva voz como es que se desarrolla el mismo; así mismo, se tomaron tiempos para cada actividad. Se empleó la fórmula propuesta por Salas (s/f) para saber cuántas muestras de tiempos se deberían de realizar.

$$n = \frac{Z^2 * p[1-p]}{E^2}$$

Donde:

n = es el número de toma de tiempos a desarrollar.

z = es el intervalo de confianza a utilizar. Para este proyecto se empleó un 95% de confiabilidad.

p = es la probabilidad de éxito. Para este proyecto se empleó un 0.5 de éxito.

E = es el porcentaje del error permitido. Para este proyecto se empleó un 5%.

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5[1-0.5]}{(0.05)^2}$$

$$n = 384.16 \approx 385$$

Para el presente proyecto, usando 95% de confiabilidad, un 5% de error, una probabilidad de éxito de 0.5 se realizaron 385 tomas de tiempos para cada actividad. La tabla 2 muestra un ejemplo del promedio de los tiempos de cada actividad del proceso administrativo.

**Tabla 2. Ejemplo del promedio de los tiempos de cada actividad**

Área	Actividad	Tiempo (min.)
Cliente	Solicitud del servicio y suministro de documentos y	25
Trafico	Obtención de documentos	15
Trafico	Recolección de guías y comprobación	35
Tesorería	Suministro de fondos	40
Tramitación	Retiro de la mercancía del almacén y	60
Tramitación	Presentación al sistema aleatorio	30
Tramitación	Presentación de reconocimiento aduanero	12
Tramitación	Salida de la aduana	5
Trafico	Elaboración de proforma y solicitud de fondos	20
Tramitación	Elaboración de previo	60
Glosa	Clasificación final y documentación necesaria	10
Trafico	Elaboración de pedimento	20
Glosa	Glosa de pedimento	10
Validación	Validación y pago de pedimento	30
Transporte	Entrega al cliente	12
Trafico	Preparación de expediente	120
Trafico	Entrega de expedientes a facturación	15
Facturación	Elaboración de factura	10

Fuente: Elaboración propia

Como tercera etapa, fue la construcción del mapa de cadena de valor del proceso administrativo del despacho de mercancías de importación y exportación, para ello

se usó el programa Process Simulator® versión de prueba para poder hacer el proceso y simularlo, para ello se integraron el mapeo de procesos junto con los tiempos. La figura 1 muestra la imagen del software especializado utilizado en esta investigación.

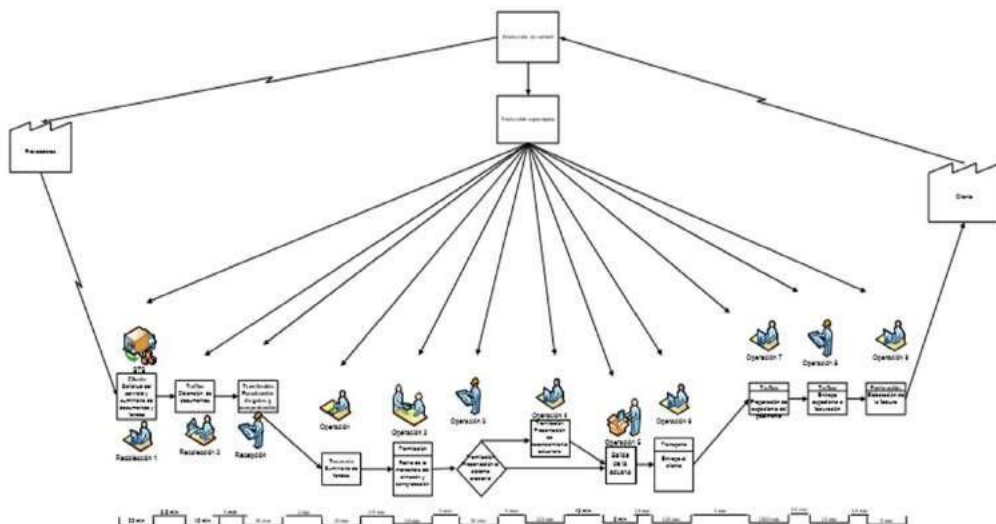
Figura 1. Ejemplo de software especializado Process Simulator®



Fuente: ProModel Corporation

La figura 2 representa un ejemplo del VSM del proceso administrativo del despacho de mercancías de importación y exportación en su estado actual.

Figura 2. Ejemplo del Mapa de Cadena en su Estado Actual.



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se muestra ya completo el VSM del proceso administrativo, a continuación se pasó a la etapa de simulación, para ello se empleó el software

especializado Process Simulator y se utilizó la fórmula propuesta por Díaz (1995) quién propone una fórmula para saber el número de corridas para simular un proceso, en este caso, el mapa de cadena de valor en su estado actual.

La fórmula que se empleó fue la siguiente:

$$T = \frac{t_{\alpha}^2 P_h (1 - P_h)}{\frac{2}{A^2}}$$

Donde:

T = es el número de replicaciones,

Ph = es el nivel de imprecisión prefijado A

1 - = es el nivel de confianza

Para esta investigación se calculó con un intervalo de confianza de 99%, usando una cola derecha de probabilidad de 0.05 y un nivel de imprecisión de 0.05. La probabilidad teórica del intervalo según el autor se encuentra en un intervalo (0.045 – 0.055). La fórmula quedará de la siguiente manera:

$$T = \frac{t_{\alpha}^2 P_h (1 - P_h)}{A^2} = \frac{(2.57)^2 * 0.05 * (1 - 0.05)}{(0.05)^2} = \frac{0.3136}{0.0025} = 125.44 \approx 126$$

El resultado muestra que para poder una confiabilidad del 99% y una imprecisión del 0.05, se simuló 126 veces el mapa de cadena en su estado actual.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para la etapa simulación con el software especializado Process Simulator® se corrieron 68 réplicas para obtener una confiabilidad del 95%. La figura 3 muestra un ejemplo de los resultados obtenido con este software.

Figura 3. Ejemplo de los resultados empleando Process Simulator®.



Fuente: Elaboración propia

Empleando un 95% de confiabilidad, en la gráfica anterior se puede observar que dos departamentos permanecen inactivos, y la mayoría de las áreas están en espera y pocas de ellas se encuentran en operación constante, esto genera el servicio al cliente sea más tiempo, generando en ellos molestia e inconformidad.

La figura 4 muestra los resultados estadísticos con respecto a los expedientes. En la figura anterior se observa que con un 95% de confiabilidad en promedio se tienen 399 expedientes elaborados; así mismo, se muestra que el tiempo promedio en el sistema que se interpreta como el tiempo que tarda la actividad es de 66.87 minutos y por último, se presenta el tiempo promedio de operación que se interpreta como el tiempo que debería de tardarse la actividad es de 7.38 minutos.

Figura 4. Ejemplo de los resultados estadísticos del proceso administrativo.

Nombre	Total salidas	Tiempo en Sistema	Tiempo en operación
Expediente	399.00	66,87	7

Fuente: Elaboración propia

Para darse una idea, si se compara el tiempo promedio de operación (7.38 minutos) contra el tiempo en el sistema (66.87 minutos) hay una diferencia de 59.49 minutos de tiempo muerto, esto es, por que el expediente debe de tardarse sólo 7.38 minutos pero se espera en quedar finalizado 66.87 minutos. Si se tradujera en

productividad, el proceso administrativo tendrá una productividad de 11.03%, lo cual es el reflejo de la figura 3, la cual muestra el estado de cada actividad.

## PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En el presente apartado, se presentan las recomendaciones propuestas en las debilidades encontradas con la matriz FODA para el proceso administrativo.

1. Para el exceso de tiempo de recolección de comprobantes de pago realizados para el desaduanamiento de los embarques se propusieron estándares de tiempo.
2. En la falta de entrega de comprobantes de pago se aplicó la técnica hoshin kanri con el fin de llevar un objetivo específico en cada área.
3. Para la falta de estandarización del tiempo de armado de expedientes para pasar al área de facturación se propusieron estándares de tiempo.
4. En el exceso de tiempo en el despacho de los embarques se propusieron estándares de tiempo.
5. Para la falta tiempo de entrega en la cuenta de gastos mayor a 3 días se estandarizaron actividades.

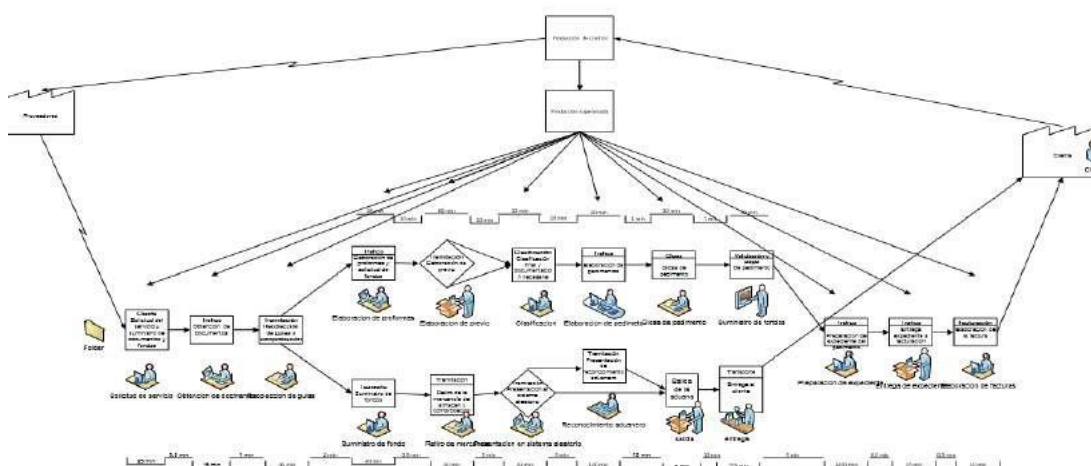
Con las propuestas de mejora, se construyó el VSM estado futuro y se utilizó la misma fórmula propuesta por Díaz (1995) quien propone una fórmula para saber el número de corridas para simular un proceso, en este caso, el mapa de cadena de valor con el software especializado.

Para esta investigación se utilizó el mismo intervalo de confianza de 99%, usando una cola derecha de probabilidad de 0.05 y un nivel de imprecisión de 0.05. La probabilidad teórica del intervalo según el autor se encuentra en un intervalo (0.045 – 0.055). La fórmula quedará de la siguiente manera:

$$T = \frac{t_{\alpha}^2 P_h (1 - P_h)}{A^2} = \frac{(2.57)^2 * 0.05 * (1 - 0.05)}{(0.05)^2} = \frac{0.3136}{0.0025} = 125.44 \approx 126$$

El resultado muestra que para poder una confiabilidad del 99% y una imprecisión del 0.05, se simularon 126 veces el mapa de cadena en su estado futuro. Prosiguiendo con la investigación, la figura 5 muestra el ejemplo del VSM estado futuro.

Figura 5. Ejemplo del Mapa de Cadena en su Estado Futuro.



Fuente: Elaboración propia

Una vez simulado el proceso administrativo del despacho de mercancías de importación y exportación, los resultados estadísticos VSM estado futuro, fueron los siguientes:

Figura 6. Ejemplo de los resultados estadísticos del proceso administrativo.

Nombre	Total salidas	Tiempo en Sistema	Tiempo en operación
Folder	505,0	59,2	7,4

Fuente: Elaboración propia

Las estadísticas resultantes del mapeo futuro se puede notar que el total de servicios a aumento en un 26.56 % que equivale a 106 servicios más al mes y si mencionamos que cada servicio nos deja en un promedio de \$ 2,000 pesos, estaríamos hablando de \$ 210,000 pesos mexicanos. También se obtuvo una reducción de un día en el tiempo de entrega de los expedientes despachados.

## CONCLUSIONES

Las propuestas realizadas ayudaron al aumento del 26 % de productividad, reflejado en el número de servicios (pedimentos) lo que equivale a 5 servicios más al día, lo que implica 1200 servicios más al año; así mismo, se redujo el tiempo de entrega de los despachados a un lapso de 2 a 3 días, lo cual impactó en generar un ingreso mínimo de \$ 2, 400, 000 pesos mexicanos al año.

Así mismo se recomienda monitorear las actividades propuestas, ya que se debe estar pendiente de que se realicen completas cada una de las acciones planteadas; así mismo este monitoreo servirá para saber si los resultados se están alcanzando, en dado caso que no sea así, se actuará para corregir en el mismo momento. También se recomienda realizar cursos y pláticas referentes al desarrollo del factor humano, ya que éste, es el aspecto más importante en una organización.

## REFERENCIAS

- BOM Consulting Group. (2008). **Value Stream Mapping VSM Mapeo de la Cadena de Valor**. Lean Manufacturing. BOM Consulting Group.
- Cervera Pérez, E., Correa Valencia, V. A. y Monsalve Catano, M. (2013). **Desperdicios o mudas en la industria**. Universidad Nacional de Colombia
- Cruz, A. (2016). **Revisión General del Mapa de la Cadena de Valor (VSM)**. Gemba Academy.
- Cruz Leiva, M. G., Domínguez de Santamaría, E. P. y Mejía, F. R. (2008). **Propuesta de un sistema de mejora continua de procesos administrativos para mejorar los procesos de distribución de las empresas distribuidoras de equipos médico y laboratorio, en el Municipio de San Salvador**. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Francisco Gavidia. San Salvador, el Salvador.
- Díaz Emparanza, I. (1995). **Selección del número de replicaciones en un estudio de simulación**. Departamento de Econometría y Estadística. Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Niño Luna, L. F. y Bednarek, M. (2010). **Metodología para implantar el sistema de manufactura esbelta en PyMES industriales mexicanas**. Revista Electrónica Ide@s Concyteg.



- Octaviano Villasana, A. C. (S/A). **Value Stream Mapping, un enfoque de sistemas en el mundo empresarial.** Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ode Leyton, V. H. (2015). **Mejoramiento en la productividad en procesos administrativos en gestión de proyectos de edificación a través de mapas de cadena de valor.** Departamento de Ingeniería Civil. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile
- OPEX-Lean Six Sigma (2017). **¿Qué es el Mapa de la Cadena de Valor?.** OPEX-Lean
- Six Sigma (2017). ProModel Corporation. **Process Simulator®.** ProModel Corporation.
- Ponce Talancón, H. (2007). **La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.** Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, pp. 113-130. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México. Redalyc.
- Progressa Lean. (2017). **Top 10 de compañías Lean Manufacturing.** Progressa Lean. Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). **La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico.** Telos, vol. 8, núm. 3, pp. 377-389. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín Maracaibo, Venezuela.
- Reyes, P. (2006). **Curso de Mapeo de la cadena de valor.** Slideshare.
- Salas Bacalla, J. (s/f). **Muestreo de Trabajo.** Biblioteca Central Pedro Zulen. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

# RELEVANT VARIABLES FOR A MANUAL OF ACCOUNTING PROCESSES IN A PACKAGE COMPANY IN PIEDRAS NEGRAS, COAHUILA

## VARIABLES RELEVANTES PARA UN MANUAL DE PROCESOS CONTABLES EN UNA EMPRESA DE PAQUETERÍA EN PIEDRAS NEGRAS, COAHUILA

Alanis Gómez, Lilia<sup>1</sup>  
Buentello Martínez, Clara Patricia<sup>2</sup>  
Valenzuela Salazar, Nemecio Lorenzo<sup>3</sup>

### RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo identificar las variables relevantes que debe contener el diseño de un manual de procesos y procedimientos del área contable de la empresa de paquetería de Piedras Negras en Coahuila, México. Para ello, se aborda el estudio con el análisis la literatura y el marco legal para los manuales de procedimientos contables, lo cual conlleva a un tipo de investigación descriptiva y explicativa, para describir la situación actual de la empresa, y llegar finalmente a los resultados descriptivos, entre ellos se tiene que el 71% de los encuestados considera que es regular el sistema de información contable, y que la información esta desordenada, además de no tener el conocimiento de los criterios en las actividades de registro de la información de la relación. Entre los resultados de correlación se comprobó que existe una influencia, lineal y significativa entre la eficiencia en el registro de la información contable y la capacitación que necesita recibir el trabajador para ello. Se concluye que un manual de procesos y procedimientos del área contable de la empresa en estudio debe incorporar las siguientes variables identificadas como relevantes: a) la capacitación de los trabajadores b) la organización contable, c) la definición de funciones y responsabilidades por meritocracia, d) sistemas de información y criterios para el registro de la información, que sean conocidos por todos los que laboran en el área contable, e) la supervisión para minimizar errores, y f) la existencia y comunicación de los documentos que sintetizan la información contable.

**Palabras Clave:** manual, variables relevantes, procesos contables

### ABSTRACT

The purpose of this paper is to identify the relevant variables that must be included in the design of a manual of processes and procedures of the accounting area of the package company in Piedras Negras Coahuila, Mexico. For this, the study is approached with the analysis of the literature and the legal framework for the manuals of accounting procedures, which leads to a type of descriptive and explanatory research, to describe the current situation of the company, and finally reach the results descriptive, among them we have that 71% of the respondents consider that the accounting information system is regular, and that the information is disorderly, in addition to not having the knowledge of the criteria in the activities of recording the relationship information. Among the correlation results, it was found that there is a linear and significant

---

<sup>1</sup> Investigadora de la Universidad Autónoma de Coahuila-Facultad de Administración y Contaduría Contador Público, Maestría en Administración Pública, profesora de tiempo completo, Correo electrónico lilia\_alanis@hotmail.com

<sup>2</sup> Investigadora de la Universidad Autónoma de Coahuila. Lic. En Psicología, Maestría en Psicología Laboral, Candidata a Doctor en Administración y Alta Dirección. Profesor de tiempo completo, Responsable de C.A. Correo electrónico: clara\_buentello@hotmail.com

<sup>3</sup> Investigador de la Universidad Autónoma de Coahuila. Lic. en Educación, Maestría en Administración, Candidato a Doctor en Administración y Alta Dirección. Profesor de tiempo completo. Responsable de convenios empresariales. Correo electrónico: nlvs2000@yahoo.com.mx

influence between the efficiency in the recording of accounting information and the training that the worker needs to receive for it. It is concluded that a manual of processes and procedures of the accounting area of the company under study must incorporate the following variables identified as relevant: a) the training of workers b) the accounting organization, c) the definition of functions and responsibilities by meritocracy, d) information systems and criteria for the registration of information, which are known by all those working in the accounting area, e) supervision to minimize errors, and f) the existence and communication of documents that synthesize the accounting information.

**Keywords:** manual, relevant variables, accounting processes

**JEL:** M410

**Recibido:** 20 de febrero de 2019

**Aceptado:** 09 de abril de 2019

## INTRODUCCIÓN

La complejidad que conlleva el día a día de una sociedad requiere que, a medida que aumenta el tamaño de ésta, el personal se especialice en una de las partes que componen la gestión de la empresa. Una de estas partes es la contabilidad.

Ante las diferencias de criterio que se produzcan entre personas es esencial establecer un manual de procedimientos contables. Para Gómez (2001) " es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral de las operaciones contables" (p.1)

Un manual de esta índole es un instrumento de información en el que se recogen, de forma secuencial y cronológica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones del departamento contable. La manera de archivar las facturas, la contabilización de bancos, el registro de alta de inmovilizado, etc. Son ejemplos de operaciones que deben ser definidas para que se utilicen criterios uniformes, de forma que su comprensión sea más clara.

El manual debe asignar tareas a cada uno de los empleados de la sociedad, asegurar el cumplimiento de las políticas internas y asegurar la fiabilidad e integridad de la información financiera.

Cuando existe un manual de procesos y procedimientos bien elaborado, todas las áreas trabajan en sinergia, con un mejor sistema de comunicación y una mejor información para la toma de decisiones.

Con la definición de un manual se permite instalar un sistema de control interno, el cual permite detectar con mayor facilidad los posibles errores. Cabe recordar en este momento que los objetivos que persigue un adecuado control interno son: salvaguardar los activos de la empresa y lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones; generar datos contables exactos y fiables; y aplicar las políticas internas de la empresa.

Este manual debe incluir actividades de control, que implican la forma correcta de cumplir diariamente las actividades asignadas y asegurando el logro de los objetivos. Estos controles están diseñados para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad de la información, mediante la autorización, validación y aplicaciones para enviar y recibir la información.

Las actividades de control están relacionadas con aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección y revisión de indicadores de rendimiento, esto con el fin de facilitar las labores de auditoría, la evaluación y el control interno. No obstante, se debe tener en cuenta que este manual no es perpetuo y debe evolucionar en el mismo sentido que lo hace la estructura de la empresa, debe modernizar los contenidos y adaptarse a las nuevas estructuras organizativas.

Por esta razón, se desea identificar las variables relevantes que debe contener el diseño de un manual de procesos y procedimientos del área contable de la empresa de paquetería de Piedras Negras en Coahuila, México. Para ello, como objetivos específicos, se analiza la literatura y el marco legal para los manuales de procedimientos contables, que conlleva a describir la situación actual de la empresa, para llegar finalmente a la explicación de la relación existente entre las variables relevantes o críticas del estudio a tener en cuenta para la elaboración de un manual de procedimientos contables

## **IMPORTANCIA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

La necesidad de documentación surge como una respuesta para reflejar el trabajo realizado por los empleados en algún tipo de instrumento organizacional. Mediante el proceso de documentación, todas las actividades son plasmadas de tal forma que cualquier empleado debidamente autorizado puede tener acceso y conocer dicha información. Al respecto, cabe citar a Catacora (1999), quien plantea que la documentación de los sistemas se realiza por las siguientes razones:

- Sistematizar las relaciones entre los integrantes de una organización.
- Instruir a los empleados acerca de aspectos tales como: objetivos, políticas, Normas, procedimientos, funciones y autoridad.
- Servir de guía para la ejecución de las tareas de los empleados.
- Servir de guía para la evaluación de la eficiencia operacional.
- Sistematizar los procedimientos que se emplean en la empresa.
- Normalizar el desarrollo de las tareas.
- Servir de guía para el entrenamiento de personal de reciente ingreso

### *Objetivos Del Manual De Procesos*

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.
- Ayudar a brindar servicios más eficientes
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación en las labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.

- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- Ser la memoria de la institución.

## **SITUACIÓN CONTEXTUAL DE LA EMPRESA. MARCO LEGAL CONTABLE**

La obligación legal de llevar la contabilidad: Según la ley del ISR que deben aplicarse en la contabilidad; por ejemplo, que los libros contables son obligatorios para una empresa, que las sociedades deben constituir una reserva legal, etc. En la mayoría de los países las leyes y reglamentos que fijan la obligación de llevar contabilidad sufren modificaciones y adiciones conforme van surgiendo cambios económicos, políticos, sociales y culturales. Por ello es conveniente consultar las leyes y reglamentos que contengan disposiciones actualizadas.

En México, las principales disposiciones de estas leyes y sus reglamentos, son los siguientes:

Poder Ejecutivo Federal (2013) en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Artículo 31 frac IV: Son obligaciones de los mexicanos contribuir para los gastos públicos, así de la federación como del distrito federal o del estado y municipio en que residan de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes, el código de comercio:

### *Capítulo III De la Contabilidad Mercantil*

Artículo 33.- El comerciante está obligado a llevar y mantener un sistema de contabilidad adecuado.

Este sistema podrá llevarse mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor se acomoden a las características particulares del negocio, pero en todo caso deberá satisfacer los siguientes requisitos mínimos:

- a) Permitirá identificar las operaciones individuales y sus características, así como conectar dichas operaciones individuales con los documentos comprobatorios originales de las mismas.
- b) Permitirá seguir la huella desde las operaciones individuales a las acumulaciones que den como resultado las cifras finales de las cuentas y viceversa;
- c) Permitirá la preparación de los estados que se incluyan en la información financiera del negocio;
- d) Permitirá conectar y seguir la huella entre las cifras de dichos estados, las acumulaciones de las cuentas y las operaciones individuales;
- e) Incluirá los sistemas de control y verificación internos necesarios para impedir la omisión del registro de operaciones, para asegurar la corrección del registro contable y para asegurar la corrección de las cifras resultantes.

## **EL MANUAL COMO INSTRUMENTO DE COMUNICACIÓN**

Un manual es necesario para controlar y supervisar, el manejo de las cuentas, los documentos y procesos de cada cargo que conforman esta área, con el propósito de obtener una información eficaz y eficiente. En esencia los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos (Rodríguez, 1990).

En la administración moderna, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones ya en aumento. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras organizativas, planteamiento de políticas y prácticas de procedimientos, simplemente como elementos de administración, que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y enfrentar la competencia.

Este concepto de administración ha aumentado la necesidad y modificado el papel que desempeñan los manuales. En la actualidad se pone empeño en el

uso del manual para comunicar información relativa a cambios; se diseñan los manuales con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. ( Catacora, 1999).

*Aspectos Generales del Contenido de un manual.*

Kohler (1997), establece que el Manual Contable debe comprender las siguientes variables:

*A) Organización contable*

El departamento financiero es un soporte que apoya a las demás áreas. Por eso es importante primero definir un esquema organizativo del personal dentro del área financiera de la empresa, pero también lo es el papel que juega el departamento contable dentro del conjunto de la sociedad.

*B) Definición de funciones y responsabilidades*

En la definición de funciones, aunque parezcan obvias las tareas de cada trabajador del departamento contable, es importante dejarlas por escrito, de forma que se puedan detectar puntos fuertes y débiles.

*C) Sistemas de información*

En la empresa actual la informática es clave. Una buena organización de los sistemas de información se traduce en una buena gestión. De cuantos más recursos se disponga mayor serán las variables que se puedan controlar y menores los errores. Primero, es importante conocer los sistemas de información disponibles, hacer un inventario de los programas informáticos o registros manuales de los que dispone cada área de la empresa. No sólo del departamento contable, sino también de almacenes, departamento de tesorería, de compras y ventas.

Una vez conocemos estos sistemas es importante el nivel de concentración de éstos, es decir, si cada departamento utiliza una aplicación informática diferente. Con un sistema centralizado, la información entra en una misma base de datos, lo que permite, por ejemplo, que, cuando el encargado de almacén introduzca en el sistema las entradas de mercancías, se puedan cotejar con el



pedido de compras y, al mismo tiempo, comunique al departamento de tesorería que en los próximos meses se deberá pagar la factura del proveedor.

Un sistema descentralizado requiere un mayor control y cuadros de gestión y de contabilidad. Para poder llevar un seguimiento adecuado, en estos sistemas cabe establecer cuadros periódicos (mensuales, trimestrales, anuales) para poder comparar las entradas de almacén con las compras, o las salidas con la facturación. Establecer aquí qué procesos están informatizados y en qué disparidad de programas, permite generar información más fiable y corregir errores en menos tiempo.

#### *D) Criterios de registro*

Esta parte es la razón de ser del manual. Se deben detallar los criterios básicos de contabilización de las diferentes operaciones de la sociedad. El manual debe contener la forma de contabilizar aquellas operaciones que resultan habituales en el día a día de la sociedad.

El nivel de desarrollo de este apartado, o de detalle, depende en gran medida del tamaño de la empresa. Para grandes empresas un breve ejemplo de la operación y de los asientos puede ser suficiente, debido al alto grado de especialización del personal. No obstante, en una pequeña empresa, el detalle debe ser mayor a nivel contable, e incluso contener información extracontable, ya que nos podemos encontrar que, por algún motivo, el contable no se encuentra disponible y otro trabajador debe asumir sus funciones temporalmente.

#### *E) Vías de revisión*

La supervisión en la empresa es esencial para poder minimizar errores y permite garantizar la eficacia y la efectividad de los controles internos.

#### *F) Documentación de síntesis*

La finalidad del manual de procedimientos contables es que las cuentas anuales reflejen la imagen fiel de la empresa en cumplimiento del Plan General Contable. Por eso es importante que determinados controles queden por escrito, de forma

que los niveles jerárquicos superiores puedan validar o darle veracidad a la información, sabiendo que se han cumplido una serie de procedimientos y controles.

Se puede incluir un documento más, que sería el del cierre del ejercicio. En este informe se deben reflejar con detalle las estimaciones contables que se deben aplicar. Hablamos aquí de cálculos del valor en uso, provisiones por deterioro, saldos a largo plazo.

Los Sistemas son una etapa primordial en la administración, son los procesos donde se determina lo que se está llevando a cabo, es necesario aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle con lo planteado. El control interno proceso mediante el cual se corrige las desviaciones, a través de indicadores cuantitativos y cualitativos, a fin de lograr el cumplimiento de objetivos. Son acciones estructurales y coordinadas que están encaminadas a la consecuencia de un fin. . (Alabarta, y Martínez, 2011).

## **METODOLOGÍA**

### *Tipo de Investigación*

El tipo de esta investigación es de tipo descriptivo y explicativa, ya que, de acuerdo a la trayectoria de la empresa, el diseño se realiza sin manipular intencionadamente las variables independientes, puesto que las mismas ya han ocurrido, por lo tanto, estas, no pueden ser manejadas y además las observaciones se realizan en un único momento en el tiempo, midiendo y reportando las variables de manera individual y analizando su incidencia e interrelación en un momento dado, buscando observar y analizar los aspectos de los registros contables de las empresas, y a través de una forma cuantitativa expresar los resultados obtenidos.

### *Población*

El marco poblacional sujeto a estudio para la investigación está conformado por una empresa con 7 sucursales con un total de 314 trabajadores que tiene como principales características:

- a) Personas involucradas con cualquier aspecto en el registro de procesos contables.
- b) Estén trabajando en alguna área que afecte a la información financiera.
- c) Puede suministrar datos para elaborar un diagnóstico y solucionar el problema planteado.

### *Muestra*

En la presente investigación se tomará la muestra no probabilística, pues se considera solamente al personal más cercano a afectar la información obtenida de procesos contables el tamaño de la muestra es de un total de 38 informantes.

### *Fases de la investigación*

- Revisión del sistema de información contable
- Verificar los recursos tecnológicos y si se aprovechan al máximo.
- Analizar si hay una sinergia entre las diferentes áreas.
- Identificar si los controles que están siendo utilizados son eficaces para que la información contable sea confiable.

Con el fin de relacionar la parte teórica con la práctica se realizará el siguiente tratamiento a la información:

Se utilizará la técnica de la observación directa y el instrumento de la entrevista estructurada, se observará y se verificarán los procesos de la información contable, con visitas a las instalaciones con el fin de realizar un análisis de conveniencia, análisis de adecuación, eficiencia y eficacia (Mancilla, 2017) y, así identificar las variables relevantes que debe contener el diseño de un manual de procesos y procedimientos del área contable a la empresa de paquetería Piedras Negras.

Para ello, se describe la situación actual de la empresa, para llegar finalmente a establecer la relación existente entre las variables relevantes o críticas del estudio a tener en cuenta para la elaboración de un manual de procedimientos contables para la empresa en estudio.

## RESULTADOS

En base a lo plasmado en el aparte teórico del marco legal, se describe la situación actual de la empresa, además desde el punto de vista histórico, la empresa comienza sus funciones en el año de 1992.

La empresa se constituyó en la ciudad de Saltillo Coahuila. La empresa S.A. de C.V con el motivo de ubicar a varios estados de la región noreste para la entrega de paquetería y mensajería, se encuentra ubicada en la ciudad de Piedras Negras. La empresa tiene una actividad de mensajería y transporte.

En cuanto al manual de procesos y procedimientos contables, el 52,6% de los encuestados desconoce si cuenta con este manual. Por consiguiente se encuentran fallas en la variable de inexistencia formal de documentación de síntesis para la fluidez en la comunicación.

Cuadro1. Documentación de síntesis.

CONCEPTO	SI	NO	NO SE				TOTAL
La empresa en la que trabaja cuenta con un MPC	7	11	20			=	38

Fuente: Elaboración propia.

### Análisis de Conveniencia

¿La implementación de un manual de procesos y procedimientos para el área contable traerá muchos beneficios a nivel de conveniencia como: Información oportuna, proporcionando a la gerencia información a tiempo para la toma de decisiones, por lo tanto, podrán realizar mensualmente una planeación tributaria y un presupuesto?

Cuadro2. Documentación de síntesis Conveniencia

CONCEPTO	SI	NO	TAL VEZ				TOTAL
Cree que con la ayuda de un manual ayude en los problemas de información	20	5	13			=	38

Fuente: Elaboración propia.

Un 53% están a favor de implementar un manual de procesos y procedimientos para el área contable. Por lo tanto existe la factibilidad de mejora y cumplimiento de registro de los procedimientos contables.

Prosiguiendo con el análisis de conveniencia:

¿Existe una alta rotación del personal? Los estudios que ha realizado está relacionado a su área de trabajo? ¿Es profesional? Con ello, permite inferir el compromiso, responsabilidad, funciones.

**Cuadro3. Rotación del personal y área relacionada a sus estudios. Conveniencia**

CONCEPTO	MENOS DE 6 MESES	6 MESES A 1 AÑO	DE 1 A 3 AÑOS	MÁS DE 3 AÑOS			TOTAL
Tiempo trabajado	10	7	12	9		=	38

CONCEPTO	SI	NO					TOTAL
Trabaja en el área que estudio	12	26				=	38

CONCEPTO	SI	NO					TOTAL
Cuenta con título profesional	16	22				=	38

Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte de los trabajadores tiene más de un año trabajando, es baja la rotación del personal y cuentan con un buen clima laboral y trabajan en el área en la que estudió como contador, pero la mayor parte no cuenta con título profesional

*Análisis de Eficacia y Adecuación*

La empresa cuenta actualmente con un software llamado CONTPAQ, considerado por el personal como una excelente herramienta, y la mayoría recibió capacitación al respecto

Cuadro4. Personal capacitado. Eficacia y Adecuación

CONCEPTO	SI	NO					TOTAL
Recibió algún tipo de capacitación	27	11				=	38

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, en la parte contable no cuenta con el personal suficiente para atender cada uno de los cargos que se necesitan para obtener una información oportuna, y obstaculiza que se generen los controles necesarios para obtener una mejor información

Cuadro5. Sistemas de información. Adecuación

CONCEPTO	MALA	REGULAR	ACEPTABLE	BUENA	EXCELENTE		TOTAL
Como considera el registro de información contable	4	14	13	5	2	=	38

CONCEPTO	NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE			TOTAL
La información que necesita para trabajar se encuentra de manera ordenada	5	21	10	2		=	38

CONCEPTO	TODAS	ALGUNAS	POCAS	NINGUNA			TOTAL
Conoce los criterios en las actividades que realiza	5	12	15	6		=	38

Fuente: Elaboración propia

Entre 71% considera que es regular el sistema de información contable, además de considerar que la información esta desordenada y no tener el conocimiento de los criterios en las actividades de registro de la información

*Análisis de eficiencia*

Para obtener una eficiente información es necesario revisar el tiempo para la entrega de información, interactuando entre cada una de las áreas trabajando en sinergia, que los registros se realicen en el tiempo apropiado y no haya retrasos en los cierres.

Cuadro4. Tiempo para la entrega de información. Eficiencia

Que an frecuente se presentan los errores en la información								
	1	8	26	3		=	38	
<hr/>								
CONCEPTO	NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE				TOTAL
Sabe cómo solucionar el problema	13	15	8	2		=	38	
<hr/>								
CONCEPTO	NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE				TOTAL
Sus solicitudes para la información son atendidas	1	16	12	9		=	38	
<hr/>								
CONCEPTO	MALA	REGULAR	ACEPTABLE	BUENA	EXCELENTE			TOTAL
El tiempo para solucionar el problema es	9	12	8	5	4	=	38	

Fuente: Elaboración propia



Por consiguiente se encuentran fallas en la variable de vías y en los criterios de registro, lo que influye la supervisión en la empresa, la cual es esencial para poder minimizar errores y permitiría garantizar la eficacia y la efectividad de los controles internos.

En consecuencia en esta investigación se trataron de probar las siguientes hipótesis:

Ho: la baja capacitación de los trabajadores en el registro de procedimientos contables provoca errores en más del 50 % de los empleados, siendo este entonces lo que propicia la ineficiencia.

$$H_0 = p \geq 0.50 \%$$

Ha: la baja capacitación de los trabajadores en el registro de procedimientos contables, no provoca errores en más del 50 % de los empleados, así que no propicia la ineficiencia.

$$H_0 = p < 0.50 \%$$

Donde  $Sp$ : es la proporción de la muestra de empleados encuestados que consideran que la capacitación no es el adecuado.

Si consideramos un nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , de las tablas el valor de  $Z$  para una prueba de una sola cola es de -1.64

El error estándar:  $Sp$  de la proporción especificada en la hipótesis nula  $H_0$  está dada por la siguiente fórmula, a saber:

$$Sp = \sqrt{p(1 - p)/n}$$

Donde:  $Sp$  = Error estándar de proporción especificada de la Hipótesis Nula  $H_0$ ,  $p$  = Proporción especificada de la hipótesis nula  $H_0$ ,  $p = 0.50$  y  $n$  = tamaño de la muestra

Calculando el error estándar:  $Sp = \sqrt{(0.50(1 - 0.50)/38} = 0.072932$ , calcular el estadístico de prueba para proporciones:

$Z = (\text{proporción observada}) - (\text{proporción } H_0) / \text{Error estándar de la proporción}$

$$Z = 0.54 - 0.50 / 0.072932$$

$$Z = 0.5484$$

En resumen, la hipótesis nula  $H_0$  se acepta porque el valor del estadístico de prueba calculado,  $Z = 0.5484$  es mayor que el valor crítico  $Z = -1.64$ , de lo cual podemos concluir que la baja capacitación de los empleados provoca errores en más del 50 % de los empleados, siendo este una variable relevante que propicia la ineficiencia en el registro de la información contable.

Variables independientes: organización, relación registro y la capacitación

## CONCLUSIONES

Con el objetivo de reducir la pérdida de tiempo, el uso deficiente del recurso humano y financiero, el retraso en la entrega de la información, y con el fin de garantizar una información eficaz y eficiente, la elaboración de un manual de procesos y procedimientos del área contable a la empresa de paquetería Piedras Negras debe incorporar las siguientes variables identificadas como relevantes:

- a) la capacitación de los trabajadores en el registro de procedimientos contables, como ya se comprobó, existe una relación muy importante entre la capacitación y los errores de registro en la información. Los resultados de la investigación mostraron que existe una influencia, lineal y significativa entre la eficiencia en el registro de la información contable y la capacitación que necesita recibir el trabajador
- b) la organización contable,
- c) la definición de funciones y responsabilidades por meritocracia,
- d) sistemas de información y criterios para el registro de la información, que sean conocidos por todos los que laboran en el área contable,

e) la supervisión para minimizar errores, y

f) la existencia y comunicación de los documentos que sinteticen la información contable

Se recomienda en base a este estudio, elaborar e implementar un manual de procesos y procedimientos para el área contable en conocimiento e incorporando las variables mencionadas. De acuerdo al análisis de la literatura expuesta, este manual podrá beneficiar a la organización, ya que brindará una mayor facilidad para acceder a la información tanto para la gerencia como para el área de Contabilidad, para la toma de decisiones.

## REFERENCIAS

Alabarta, E. A., y Martínez, R. M. V. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. España: Esic Editorial

Catacora, F. (1999). *Sistemas y procedimientos contables*. Venezuela: McGraw-Hill,

Gómez, G. (2001). *Manuales de procedimientos y su uso en control interno*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

Kohler, E. L. (1997). *Diccionario para contadores*. México: Unión Tipográfica.

Mancilla, R. (2017). *Diseño de una propuesta de mejoramiento de los procesos contables de inversiones F&S S.A.S*. Universidad del Magdalena, Colombia.

Poder Ejecutivo Federal (2013). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: Autor

Rodríguez, J. (1990). *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Bogotá: Thompson

# ANALYSIS OF MANGO PRODUCTION AND PREFERENCES OF DEHYDRATED MANGO CONSUMERS IN THE STATE OF GUERRERO

## ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN DE MANGO Y PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES DE MANGO DESHIDRATADO EN EL ESTADO DE GUERRERO

Navarrete Valle, Sunny Arely<sup>1</sup>  
Maldonado Astudillo, Rayma Ileri<sup>2</sup>  
Lezama Hernández Noemí<sup>3</sup>

El objetivo principal de la presente investigación estuvo orientado al análisis de la producción de mango y las preferencias de los consumidores de mango deshidratado en el Estado de Guerrero, en donde se examinaron aspectos tales como la situación actual de la producción y comercialización del mango, se realizó también un estudio de mercado en donde se conocieron las preferencias de los consumidores de mango, Se utilizó el método no probabilístico, efecto bola de nieve, no discriminatorio, exponencial, con una muestra de 384 personas: en donde los resultados mostraron mayor preferencia por las presentaciones deshidratadas al natural, con chile y agridulce, respectivamente y de textura blanda, además que del 93 % de quienes han consumido fruta deshidratada, la mayoría son personas menores de 20 años. Se elaboró también una propuesta de portafolio de productos, de acuerdo con los resultados del estudio de mercado, en donde se proponen 5 presentaciones de productos diferentes: natural, con chile, agridulce, con chamoy y mixto

**Palabras clave:** Producción, preferencias mango.

### ABSTRACT

The main objective of the present investigation was oriented to the analysis of the mango production and the preferences of the consumers of dehydrated mango in the State of Guerrero, where aspects such as the current situation of the production and commercialization of the mango were examined. Also performed a market study where the preferences of the consumers of mango were known. The non- probabilistic, non-discriminatory, exponential snowball effect was used with a sample of 384 people: where the results showed a higher preference for The presentations dehydrated to the natural, with chili and bittersweet, respectively and of soft texture, in addition that of the 93% of those who have consumed dehydrated fruit, the majority are people under 20 years. A product portfolio proposal was also elaborated, according to the results of the market study, where 5 different product presentations are proposed: natural, with chili, sweet and sour, with chamoy and mixed

**Keywords:** Production, preferences, mango.

**JEL:** L250

**Recibido:** 21 de marzo de 2019

**Aceptado:** 14 de mayo de 2019

---

<sup>1</sup> Profesor- Investigador en la Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación. Universidad Autónoma de Guerrero, Acapulco, México. Correo electrónico: [sun0808nv@hotmail.com](mailto:sun0808nv@hotmail.com)

<sup>2</sup> Profesora- Investigadora en la Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación. Universidad Autónoma de Guerrero, Acapulco, México. Correo electrónico: [rimaldonado@uagro](mailto:rimaldonado@uagro).

<sup>3</sup> Doctora en Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Guerrero. Guerrero, México. Correo [nlezamar@uagro.mx](mailto:nlezamar@uagro.mx)

## INTRODUCCIÓN

La empresa Bio Praderas SPR de RL de CV tiene más de 4 años que inició operaciones como comercializador de frutos de la región, entre ellos el mango, pero al ser éste un fruto de temporada observó que podría ser más rentable si se le agrega valor al mismo ya que presenta una gran variación de precios durante el año. Cuando investiga que existen pocas empresas deshidratadoras en la región, decide ser punta de lanza en el ámbito sustentable, competitivo e innovador con un proceso de deshidratación a base de gas y utilizando la energía solar como una alternativa para sus procesos, buscando ser una empresa rentable y competitiva en la región, generando fuentes de empleo y ayudando a los productores a disminuir la intermediación que propicia la baja de los precios del fruto.

Por consiguiente la empresa decide analizar primero el entorno del mercado, la variedad de mango que más se produce en la región, los municipios más productores del estado, así como también identificar el mercado prioritario, es decir conocer su mercado objetivo, saber los gustos y preferencias de los consumidores potenciales, los lugares de consumo, el precio al que están dispuestos a pagar, entre otros.

Aun cuando existen diferentes ofertas de mango deshidratado en el mercado regional, no existe ninguna marca del Estado que esté comercializando, lo que hace evidente la ausencia de comercialización de los productos de la región. Por lo que es importante invertir en proyectos que incidan de forma positiva en los productos del campo, agregando valor a través de la transformación de la materia prima, ya que este proceso permite disponer del fruto en cualquier temporada del año sin que estos pierdan sus

nutrientes, por otra parte se generan empleos, todo esto sin descuidar el medio ambiente.

Actualmente, el mango se encuentra dentro de los 4 frutos tropicales más finos en todo el mundo, se ha cultivado desde tiempos prehistóricos. Aparentemente es originario del noroeste de la India y el norte de Burma en las laderas del Himalaya y posiblemente también de Ceilán, Según CONASPROMANGO (2012) India es el principal productor a nivel mundial con 15 millones de toneladas por año. Seguida por China con 4.4 millones de toneladas. Los tres siguientes en la lista son también países asiáticos: Tailandia, Indonesia y Pakistán. Sin embargo el principal exportador del mundo, México, está en el sexto lugar de la lista de los países productores, con una cosecha de 1,8 millones de toneladas, de las cuales alrededor del 20% se exportan como producto fresco (Freshplaza, 2014).

En el caso de México, según datos del SIAP en el año 2015 el país tuvo una producción total del fruto de 1,775,507 ton con un valor de producción de \$ 5,438,821.43, siendo el estado de Guerrero el principal productor de mango con una producción de 356 ,291 ton; sin embargo, esta fruta no se comercializa al 100 % dentro de la entidad, por presentar problemas de organización, producción, comercialización y transformación del fruto (Fundación Produce A. C., 2012)

Se elaboró un estudio de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores con el objetivo de proporcionar elementos para la comercialización de la fruta en el estado. La metodología tuvo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, la muestra no aleatoria se conformó por 384 personas. El procesamiento de datos se realizó utilizando el programa SPSS Statistics 23. Los resultados mostraron preferencia por las

presentaciones deshidratadas al natural, con chile y agridulce, de textura blanda; del 93 % de quienes han consumido fruta deshidratada, la mayoría son personas menores de 20 años (estudiantes), adquiriéndola en tiendas de autoservicio, no cuentan con una marca de preferencia. Esto lleva a tendencias de consumo de productos con mayor valor agregado a través de la obtención de productos comercializables más convenientes, particularmente para la empresa Bio Praderas S.P.R. de R.L. de C.V.

Por lo que se elaboró una propuesta de productos, en donde se plantean cinco presentaciones diferentes las cuales son: natural, con chile y agridulce, estas tres como resultado del estudio, pero dado que en el mercado existen otras presentaciones se recomiendan también mixto de frutas y con chamoy, dando la oportunidad al consumidor de contar con una opción más, considerando que éstas pueden analizarse en un estudio de mercado posterior.

## **EJE TEÓRICO**

Según CONASPROMANGO (2012), el mango es reconocido en la actualidad como uno de los tres o cuatro frutos tropicales más finos. Ha sido cultivado desde los tiempos prehistóricos. Las sagradas escrituras en Sánscrito, las leyendas y el folklore hindú 2.000 años A.C. se refieren a él como de origen antiguo, aun desde entonces. El árbol de mango ha sido objeto de gran veneración en la India y sus frutos han representado un producto de gran aprecio para su consumo a través de los tiempos.

Aparentemente es originario del noroeste de la India y el norte de Burma en las laderas del Himalaya y posiblemente también de Ceilán. *Morfología del árbol y del fruto*: El mango típico constituye un árbol de tamaño mediano, de 10-30 m de altura, está constituido por las siguientes partes: El Tronco es más o menos

recto, cilíndrico y de 75-100 cm de diámetro, cuya corteza de color gris café tiene grietas longitudinales o surcos reticulados poco profundos que a veces contienen gotas de resina. La Copa es densa y ampliamente oval o globular. Las ramas son gruesas y robustas, frecuentemente con grupos alternos de entrenudos largos y cortos que corresponden al principio y a las partes posteriores de cada renuevo o crecimientos sucesivos; son redondeadas, lisas de color verde amarillento y opaco cuando jóvenes; las cicatrices de la hoja son apenas prominentes.

Propiedades nutrimentales: De acuerdo con Ballinas Díaz *et al.* (2013), las propiedades nutrimentales del mango son muy variadas entre ellas tenemos que el mango es muy rico en vitaminas A, C y E ya que una pieza de esta fruta de 200 g cubre las necesidades diarias de vitamina C en un individuo adulto, el 30% de las de vitamina A y el 23% de las de vitamina E.

Anteriormente se han realizado estudios tratando de buscar nuevas opciones que ayuden al máximo aprovechamiento de la producción, como es el caso de Peña, Gómez y Rivas (2005) quien señala que los productores debían organizarse e integrar empresas con capacidad de negociación para adquirir insumos a menores precios y lograr convenios de venta más favorables. Sin embargo Sierra y Jiménez (2011) sugieren que como estrategia comercial los productores podían ser proveedores de otras empresas en donde este fruto fuera un producto intermedio, con el fin de incrementar las ventas.

Por otra parte Medina y Pérez (2009) concluyen que una forma de mitigar el problema es a través de la creación de una empacadora exportadora en el Municipio de La Unión, ya que detecta algunos factores que limitan la comercialización del mango, por ejemplo la falta de capacitación para la



comercialización y aprovechamiento del mango y también falta de infraestructura para mejorar la vida de anaquel y calidad del producto.

Es por ello que la Empresa Bio Praderas S.P.R. de R. L. de C. V. al observar la problemática que existe en el campo decide incursionar en la parte industrial y crear una planta deshidratadora en la comunidad de El Bordonal, Municipio de Coyuca, en el estado de Guerrero, con el fin de aprovechar al máximo la producción, disminuyendo el desperdicio y aumentando la vida de anaquel del fruto, buscando ser una empresa rentable, competitiva y sobre todo sustentable, ya que utilizará energías alternativas para sus procesos. Por lo que, en convenio con la Universidad Autónoma de Guerrero a través de la Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación elaboraron un análisis de la situación actual de la producción y comercialización del mango en el Estado de Guerrero. Así como también realizaron un estudio de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores de mango deshidratado en el Estado de Guerrero.

## **MÉTODO DE TRABAJO**

La empresa Bio Praderas S.P.R. de R.L. de C.V., como cualquier ente económico busca obtener una utilidad por sus actividades, buscando la competitividad en calidad y precio orientado a satisfacer a sus consumidores, sin descuidar el medio social y ambiental, por lo que decide invertir en una planta deshidratadora que coadyuve a reactivar la economía de la región a través de un sistema sustentable, utilizando energías alternativas como es el caso de la energía solar.

Para analizar la situación actual de la producción del mango tanto a nivel mundial, nacional y estatal se utilizó la investigación con un alcance descriptivo, revisando bibliografía y bases de datos en portales electrónicos de

instituciones gubernamentales y no gubernamentales, una vez obtenida la información se ordenó, clasificó y se elaboraron tablas, cuadros y gráficas para una tener una idea general de la problemática.

En el estudio de mercado la investigación tuvo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, la muestra no probabilística se conformó por 384 personas, el método de recolección de datos se realizó a través de la técnica de encuesta, utilizando como herramienta el cuestionario además de hacer observación participante e investigación documental temática.

El cuestionario constó de 11 preguntas de opción múltiple, redactadas del siguiente modo: ¿En qué presentación prefiere la fruta deshidratada? Donde las opciones fueron las siguientes, con chile, en gomitas, con azúcar, agridulce. La encuesta se realizó vía electrónica a consumidores potenciales que reunían las siguientes características, hombres y mujeres mayores de 15 años, con ocupación de estudiante, tareas del hogar, profesionista, entre otros, radicados en las ciudades de Acapulco, Chilpancingo, Iguala, Zihuatanejo y otros.

El procesamiento de datos se realizó utilizando el programa SPSS Statistics 23 donde se analizaron los resultados del instrumento. Las variables principales para identificar los gustos y preferencias de los consumidores fueron: la edad, el género, ocupación, ciudad donde vive, lugares de consumo, preferencia de mango deshidratado entre otras frutas, frecuencia de consumo, precio, presentación, marca de preferencia, etc.

Se decidió usar el método no probabilístico, efecto bola de nieve, no discriminatorio, exponencial, por diversos factores, entre ellos el tiempo para la aplicación de la encuesta, accesibilidad para adquirir resultados, economía en su aplicación y obtención de resultados más rápidos que

requería la empresa. Por lo que se tuvo que conformar la muestra con 384 personas ya que no existía mayor disponibilidad por parte de los encuestados. Para la propuesta de portafolio de productos se analizaron los resultados del estudio de mercado en donde se vieron las preferencias de los consumidores y se observó que había más opciones en el mercado que no se habían considerado en el instrumento, por lo que se recomendaron dos presentaciones más para un futuro estudio.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Según datos del SIAP, para el año 2015 la producción nacional de mango tuvo un total de 1,775,507 ton con un valor de producción de \$ 5,438,821.43 y los principales estados productores de mango fueron el Estado de Guerrero con una producción total de 356,291 ton, seguida por Sinaloa con 302,092 ton y en tercer lugar el Estado de Nayarit con 252,394. Respecto al consumo per cápita se mostró un aumento a 11.6 kg. Cabe señalar que el mango se produce en 23 estados del país, de los cuales, 10 contribuyen con el 98 % del total de la producción nacional, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 1: Producción de mango en México 2015**

Estado	Sup. Sembrada (Ha)	Sup. Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	PMR (\$/Ton)	Valor Producción (Miles de Pesos)
Guerrero	24,846.71	23,875.41	356,291.16	14.92	3,997.17	1,424,155.31
Sinaloa	31,523.19	30,927.19	302,091.65	9.77	2,461.36	743,555.03
Nayarit	25,130.66	24,122.94	252,394.44	10.46	1,796.32	453,380.62
Chiapas	30,814.19	30,225.19	215,008.59	7.11	4,424.39	951,281.74
Michoacán	25,016.74	22,306.74	155,360.52	6.96	3,896.83	605,413.46
Oaxaca	16,880.75	15,676.75	146,029.07	9.32	2,195.06	320,543.16
Veracruz	18,423.50	18,406.50	118,544.95	6.44	2,974.62	352,625.66
Jalisco	7,877.84	7,772.34	112,551.33	14.48	2,452.10	275,987.13
Campeche	2,567.00	2,522.00	39,741.76	15.76	1,635.75	65,007.43
Colima	3,802.00	3,177.21	39,292.17	12.37	3,042.98	119,565.29
Tamaulipas	879.26	879.26	14,548.28	16.55	2,314.42	33,670.80
Baja California Sur	1,385.00	945	7,116.40	7.53	4,118.28	29,307.35
Morelos	369.5	367.5	5,883.88	16.01	3,458.34	20,348.44
México	381	381	3,704.10	9.72	4,527.39	16,769.91
Durango	405	390	1,570.33	4.03	4,945.99	7,766.84
Yucatán	111.04	110.04	1,462.58	13.29	5,185.17	7,583.72
Tabasco	185	185	1,067.05	5.77	3,779.25	4,032.65
San Luis Potosí	125	125	1,062.50	8.5	1,213.87	1,289.74
Puebla	63	63	594.55	9.44	3,228.53	1,919.52
Sonora	29	29	382.76	13.2	3,463.66	1,325.75
Hidalgo	86	78	343.9	4.41	3,107.16	1,068.55
Zacatecas	38	38	276.1	7.27	5,103.44	1,409.06
Querétaro	77	77	188.7	2.45	4,315.17	814.27
Total	191,016.38	182,680.07	1,775,506.77	9.72	3,063.25	5,438,821.43

Fuente: SIAP 2015

Como se observa, la producción de mango es muy alta en nuestro país por lo que existen empresas que se dedican a aprovechar ésta producción y una de ellas es Empacadoras de Mango de Exportación (MANGOEMEX) la cual, es una Asociación Civil sin fines de lucro constituida el 01 de octubre de 1991 en Guadalajara, Jalisco.

Agrupar a los empaques de mango en México con planta de tratamiento hidrotérmico para la exportación del Mango a mercados internacionales, principalmente a Estados Unidos.

En la siguiente tabla se pueden apreciar las variedades de mango que se producen en el país:

**Tabla 2: Producción nacional de mango por variedades en el año 2015**

Tipo /	Sup. Sembrada	Sup. Cosechada	Producción	Rendimiento	PMR	Valor Producción
Variedad	(Ha)	(Ha)	(Ton)	(Ton/Ha)	(\$/Ton)	(Miles de Pesos)
Ataulfo	52,309.28	49,503.70	438,769.33	8.86	4,043.47	1,774,150.93
ataulfo orgánico	219.5	219.5	1,243.64	5.67	5,341.41	6,642.79
Criollo	13,123.51	13,035.21	116,849.20	8.96	2,782.05	325,080.77
Diplomático	175.58	175.58	1,598.49	9.1	1,964.49	3,140.22
Haden	21,334.98	19,276.42	179,386.69	9.31	3,120.43	559,764.38
haden orgánico	2,385.00	2,385.00	13,825.95	5.8	6,694.22	92,554.02
Keitt	9,546.85	9,328.64	109,972.73	11.79	2,296.09	252,507.07
keitt orgánico	26	26	447.72	17.22	1,366.02	611.59
Kent	22,895.46	21,761.87	254,888.15	11.71	2,491.59	635,075.82
kent orgánico	35	35	196.5	5.61	6,544.74	1,286.04
Manila	34,343.86	33,862.21	310,780.01	9.18	3,267.72	1,015,542.39
Manillilla	5,062.60	4,968.60	29,538.04	5.94	3,343.42	98,758.06
Obo	123	123	582.76	4.74	1,866.28	1,087.60
Oro	4,025.00	4,025.00	39,806.50	9.89	2,135.50	85,006.64
paraíso (petacón)	674.5	667.5	3,993.06	5.98	4,256.95	16,998.27
tommy atkins	23,974.76	22,525.34	269,169.36	11.95	2,022.29	544,337.34
tommy atkins orgánico	761.5	761.5	4,458.64	5.86	5,893.61	26,277.50
<b>Total</b>	<b>191,016.38</b>	<b>182,680.07</b>	<b>1,775,506.77</b>	<b>147.57</b>	<b>59,430.28</b>	<b>5,438,821.43</b>

Fuente: SIAP 2015

Según la SAGARPA en el año 2013 México fue el principal exportador de mango alcanzando los 273 millones 491 mil dólares y se llegó a 22 destinos, con un volumen de alrededor de 312.5 mil toneladas. Como parte del programa de Promoción Comercial y Fomento a las Exportaciones de ASERCA, se trabajó con el Comité Nacional Sistema Producto Mango A.C. en el desarrollo de la campaña “Mangos mexicanos, una saludable tentación” (SAGARPA, 2014).

Las ventas internacionales de mango, se realizaron a 22 países: Estados Unidos, Canadá, Japón, Reino Unido, Bélgica, España, Francia, Alemania, Países Bajos, Guatemala, Austria, Suiza, Australia, Costa Rica, Israel, Italia, Luxemburgo, Nueva Zelanda, Brasil, Corea del Sur, Colombia y Suecia.

Como se observó el Estado de Guerrero es el principal productor de mango a nivel nacional, en la siguiente tabla se pueden apreciar las variedades que se cosechan en el Estado:

**Tabla 3 Producción de mango en el Estado de Guerrero**

Cultivo	Tipo /	Sup.	Sup.	Producción	Rendimiento	PMR	Valor
	Variedad	Sembrada	Cosechada				
		(Ha)	(Ha)	(Ton)	(Ton/Ha)	(\$/Ton)	(Miles de Pesos)
Mango	Ataulfo	7,584.25	7,164.25	116,510.54	16.26	4,437.71	517,039.41
Mango	Criollo	3,443.15	3,411.85	36,639.11	10.74	3,061.54	112,171.92
Mango	Haden	3,982.70	3,854.70	53,120.28	13.78	3,636.53	193,173.23
Mango	Kent	290	277	3,501.16	12.64	3,345.67	11,713.74
Mango	manila	8,337.70	7,987.70	129,651.07	16.23	4,102.84	531,937.40
Mango	paraíso (petacón)	14	13	93.96	7.23	3,083.54	289.73
Mango	tommy atkins	1,194.91	1,166.91	16,775.04	14.38	3,447.38	57,829.88
<b>Total</b>		<b>24,846.71</b>	<b>23,875.41</b>	<b>356,291.16</b>	<b>91.26</b>	<b>25,115.21</b>	<b>1,424,155.31</b>

Fuente: SIAP 2015

Los principales municipios productores de mango de la entidad se ubican en la franja costera sobresaliendo la Costa Grande seguida de la región de Tierra Caliente y finalmente la región de la Costa Chica. La producción de mango destaca en los municipios de Tecpan de Galeana, La Unión de Isidoro de Montes de Oca, Cuijnicuilapa, Petatlán y Atoyac de Álvarez.

Referente a los resultados del estudio de mercado, éste muestra una valiosa información respecto a los gustos y preferencias del mango en cuanto a género de los consumidores, edad, ocupación, ciudad donde radican, lugares de adquisición de la fruta, preferencia del mango entre otras frutas deshidratadas, frecuencia de consumo, precio, sabor, textura y si cuentan con alguna marca de su preferencia.

Respecto al género de los encuestados en relación a la pregunta si han consumido fruta deshidratada se pudo observar que del total de personas encuestadas el 52 % del género femenino han consumido alguna vez fruta deshidratada y del género masculino el 41 %. El resto (7 %) no la ha consumido, por diversas razones, entre ellas que no les gusta o la prefieren fresca. Por lo que se percibe un mayor consumo por parte del género femenino.

Los jóvenes menores de 20 años tienen el 13.5 % de preferencia alta por el mango deshidratado, los que tienen de 20 a 25 años tienen el 15.1 % de preferencia alta por el mango deshidratado, sin embargo, conforme va aumentando la edad la preferencia por el mango deshidratado va disminuyendo.

Las principales ciudades en donde se ha consumido fruta deshidratada son Acapulco 50 %, Chilpancingo 18 %, Iguala 2 %, Zihuatanejo 10 % y otro 20 %, se consideran éstas ciudades como las de mayor población en el Estado de Guerrero (INEGI, 2011)

Entre los frutos que se producen en el Estado de Guerrero, el mango deshidratado es la fruta de preferencia con un 37 % seguida del plátano 32 %, el coco 21 % y finalmente la papaya con un 10 %, he ahí la importancia de apoyar el campo guerrerense.

La frecuencia de consumo de fruta deshidratada es un factor muy importante, los datos que arrojó la encuesta fueron mensual con un 48 %, semanal 34 %, otro 14 % y finalmente diario con un 4 %, como se observa la frecuencia no es muy favorable dado a nuestros hábitos alimenticios es por ello que se tendrá que trabajar en ésta área de oportunidad de manera muy enérgica.

El 19 % de los estudiantes ha adquirido fruta deshidratada en tiendas de autoservicio, seguida con un 18 % en plazas comerciales. Los profesionistas 9% en tiendas de autoservicio y 5% en plazas comerciales, en la posición número tres se encuentran los Trabajadores de la educación 6% en tiendas de autoservicio y 5% plazas comerciales. De acuerdo a la revisión de productos que se venden en tiendas de autoservicio éstos cuentan con las siguientes características: en su mayoría son naturales, seguidos de enchilados y finalmente con chile y limón. Se ubican en el área de botanas, aun cuando éstos sean de origen orgánico o naturales. Mientras que en las plazas comerciales son productos a granel con chile y limón y también son ubicados en el área de botanas o snack.

El 28% de los estudiantes pagarían \$20 por una presentación de 100g, seguida del 14% con \$40 por la presentación de 200g, El 9% de los profesionistas o empleados de un negocio pagarían \$ 20 por la presentación de 100 g, seguida del 7 % en la de 200 g. El 8 % de los trabajadores de la educación pagaría \$ 20 por una presentación de 100 g y un 3 % en la de 200 g. Es relevante esta información para las diferentes presentaciones en el contenido en g y precio del



producto para ofrecer a los diferentes segmentos. Referente a la preferencia de textura y presentación de mango deshidratado; en la presentación natural el 63% prefieren la textura blanda, seguida por un 30% crujiente y al final 7% chicloso.

En presentación con chile el 62% prefieren la textura blanda, seguida de un 31% crujiente. En presentación agridulce el 63% prefieren la textura blanda, seguida de un 31% crujiente. Se puede concluir que en las diferentes presentaciones la mayoría de los consumidores prefiere la textura blanda.

Respecto a la marca es muy importante saber si existe alguna marca de preferencia entre los consumidores, ya que esto refleja el que una marca esté posicionada o no en el mercado.

Conforme al análisis de la producción de mango, la comercialización y sobre todo el estudio de mercado, se propone incorporar al mercado nuevas opciones de productos alimenticios a base de mango, que cuenten con la calidad y requerimientos normativos a los que se sujeten, con el fin de comercializar un producto que colabore con la economía del Estado.

## **CONCLUSIONES**

El Estado de Guerrero figura como el principal productor de mango en el país con una producción total de 356,291 ton. Sin embargo presenta problemas de comercialización, transformación e innovación que ayuden a los productores a salir adelante con la producción.

Respecto al estudio de mercado en lo que se refiere al género, edad, lugar y frecuencia de consumo los resultados son los siguientes:

### **Tabla 4: Caracterización de la población**

Género	Edad	Ocupación y Lugar	Ciudad	Preferencia de fruta	Frecuencia
F-52%	20-25 15 %	Estudiantes en Tds de Autoservicio 19 %.	Acapulco 50 %	Mango 37 %	Mensual 48 %

Fuente: Elaboración propia

Referente a las preferencias de los consumidores en la presentación de mango deshidratado los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 5: Preferencias en presentación de mango deshidratado**

Presentación Natural	Presentación con Chile	Presentación Agridulce
Textura blanda 63 %	Textura blanda 62 %	Textura blanda 63 %

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se debe trabajar en temas de innovación, para encaminar a los participantes del sistema producto hacia el correcto manejo primario y poscosecha del mango, así como de las cuestiones administrativas y organizacionales, incluyendo las certificaciones existentes de calidad, con el fin de ofrecer mejores productos al mercado.

## REFERENCIAS

- Báez García, E. M. (2011). **Diseño y construcción de un deshidratador de frutas y la comercialización de sus productos.** (Tesis de Maestría). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Michoacán, México.
- Ballinas Díaz E. , Vela Gutiérrez G, López Zúñiga E, Aguilar Nájera O, Caballero Roque A, Meza Gordillo P, Pérez Jácome A, Flores Guillen L, León González J (2013). **Mango cultivo, tratamiento pre y poscosecha**

**Propiedades nutrimentales y funcionales.** 1ª. Edición. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México. Unicach pp 58-59

CONASPROMANGO, A. C. (2012). **Plan Rector Nacional del Sistema Producto Mango.** Recuperado de: [www.mangomexicano.com.mx](http://www.mangomexicano.com.mx)

Fresh plaza. (3 de junio de 2014). **Estabilidad en el comercio mundial del mango.** Recuperado de <http://www.freshplaza.es/article/82752/Estabilidad-en-el-comercio-mundial-de-mango>

Fundación Produce de Guerrero, A. C. (2012). **Agenda de Innovación Estatal 2012-2015.** Recuperado de: [www.fundacionproduce.gro.org.mx](http://www.fundacionproduce.gro.org.mx)

INEGI (2011). **Panorama socio demográfico de Guerrero.** Recuperado de: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/panorama\\_socio/gro/Panorama\\_Gro.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/panorama_socio/gro/Panorama_Gro.pdf)

MANGOEMEX. (2015). **Empacadora de mangos** Consultado en diciembre 2015. <http://www.mangoemex.com/>

Medina, M. y Pérez, J. E. (2009). **Creación de una empacadora exportadora de mango con equipo hidrotérmico y el diseño de sus sistema de información en el poblado de las lagunas, municipio de La Unión.** Tesis de Ingeniería en Informática e Ingeniería Industrial, Instituto Politécnico Nacional, México D. F.

Noriega Cantú D., Cruzaley Sarabia R., Alarcón Cruz N., Garrido Ramírez E., González Mateos R., Domínguez Márquez V., Hernández Pereyda J., López Estrada M. (2012) **Guía para la producción de mango en Guerrero.** Folleto Técnico N° 18. Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias. Centro de Investigación Regional Pacífico Sur. Campo Experimental Iguala, Iguala, Guerrero, México.

Peña Cruz, María del Pilar, Gómez Tagle, Marcia Guttú, Rivas Tovar, Luis Arturo, **Competitividad de los productores de mango en la Costa Grande en el Municipio Tecpan de Galeana, Estado de Guerrero de México.** Investigación Administrativa [en línea] 2005, (Julio-Diciembre) : [Fecha de consulta: 12 de julio de 2016] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045193002>> ISSN 1870-6614

Portal Frutícula (24 de marzo de 2014). **Productores de mango mexicano apuntan a Rusia.** Portal Frutícula. Recuperado de <http://www.portalfruticola.com/noticias/2014/03/24/productores-de-mango-mexicano-apuntan-a-rusia/>

SAGARPA (16 de abril de 2014). **México el mayor exportador de mango; en 2013 se incrementaron las ventas internacionales del fruto en 16 por ciento.** Recuperado de <http://www.sagarpa.gob.mx/saladeprensa/2012/Paginas/2014B289.aspx>

Sierra, J. S. y Jiménez, S. T. (2011). **Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de frutas deshidratadas.** (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

## **II.- GESTIÓN DE PEQUEÑAS, MEDIANAS EMPRESAS, EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO DE NEGOCIOS**

Artículos de investigación

# ACCOUNTING MANAGEMENT, A TOOL FOR THE FAIR COMPLIANCE WITH TAX OBLIGATION AND FINANCIAL CONTROL IN AGUASCALIENTES SMES

## LA GESTIÓN CONTABLE, UNA HERRAMIENTA PARA EL JUSTO CUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA Y EL CONTROL FINANCIERO EN LAS PYMES DE AGUASCALIENTES

Guzmán Díaz de León, Virginia<sup>1</sup>  
Martín Rodríguez, Alfonso Martín<sup>2</sup>  
Oropeza Tagle, Miguel Ángel<sup>3</sup>

### RESUMEN

El objetivo de este artículo es determinar la importancia de la gestión contable como una herramienta para optimizar su carga tributaria en la PyMES, mediante el cumplimiento de sus obligaciones dentro del marco legal tributario y con el impacto mínimo en sus finanzas. La metodología se fundamenta en lo documental, descriptivo y explicativo, y de la cual se identifica que en las PyMES el pago de impuesto es considerado como una carga financiera ya que afecta la disposición de efectivo para actividades de operación, a su vez, entre los resultados obtenidos, se describe que los impuestos se determinan en base a la información financiera que la empresa genera, de ahí que la relación es directa entre la contabilidad y el pago de los impuestos. Se concluye que estos factores no pueden dejar de considerarse ya que su impacto en las finanzas de la empresa puede limitar su crecimiento y desarrollo, por tanto las empresas buscan siempre, en la medida de lo posible y atendiendo al marco jurídico que les aplique, optimizar la carga tributaria, y de allí la importancia de la gestión contable como una herramienta para el justo cumplimiento de la obligación tributaria y el control financiero para las PyMES.

**Palabras clave:** Contabilidad, impuestos, finanzas.

### ABSTRACT

The objective of this paper is to determine the importance of accounting management as a tool to modify your tax burden in SMEs, by fulfilling their obligations within the tax legal framework and with the minimum impact on their finances. The methodology is based on the documentary, descriptive and explanatory, and from which it is identified that in SMEs the payment of the tax is considered as a financial burden and that affects the cash provisions for operating activities, in turn, among the Estimated results, it is described that taxes are determined based on the financial information that the company generates, hence the relationship between accounting and payment of taxes, it is concluded that these factors can not fail to consider since its impact on the finances of the company can limit its growth and development, therefore companies always seek, as far as possible and according to the legal framework that applies to them, adapt the tax burden, and hence the importance of management accounting as a tool for fair compliance with the tax obligation and financial control for SMEs

**Keywords:** Accounting, tax, finance

**JEL:** M400

**Recibido:** 12 de marzo de 2019 **Aceptado:** 02 de mayo de 2019

---

<sup>1</sup>Investigadora de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Correo electrónico: [vguzman@correo.uaa.mx](mailto:vguzman@correo.uaa.mx)

<sup>2</sup> Investigador de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Correo electrónico: [amartinr@correo.uaa.mx](mailto:amartinr@correo.uaa.mx)

<sup>3</sup> Investigador Departamento de Contaduría, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, [maoropez@correo.uaa.mx](mailto:maoropez@correo.uaa.mx)

## INTRODUCCIÓN

En el ambiente altamente competitivo y de globalización que en la actualidad enfrentan las empresas, la contabilidad de gestión centra su estudio a todos los procesos que componen la cadena de valor de la empresa, otorgando una visión a corto, medio, y largo plazo; por ello en los últimos años el interés por la contabilidad de gestión ha crecido, incluso ya se tienen libros que incluyen la temática en sus títulos, tal es el caso de “Contabilidad de gestión estratégica” (Magnago et.al. 2013).

Esta investigación tiene como objetivo determinar la importancia de prácticas de gestión contable en las PyMES de Aguascalientes, como una herramienta para lograr el menor pago de impuestos, dentro del marco legal para la optimización de la situación financiera. Se analiza la relación que la gestión contable tiene con la determinación de los impuestos, la relación de la gestión contable en el manejo de las finanzas, el impacto que el pago de impuestos tiene en las finanzas y determinar el impacto que tiene en las finanzas de las PyMES, la gestión contable y el pago de los impuestos.

En consecuencia, la presente investigación permitirá dar a conocer a los empresarios y administrativos de las PyMES, la importancia de la gestión contable como una herramienta para optimizar su carga tributaria, mediante el cumplimiento de sus obligaciones dentro del marco legal tributario y con el impacto mínimo en sus finanzas. Por ello es importante realizar la presente investigación, pues la aportación que con ella se hará será de gran valía.

Existen factores que potencializan el crecimiento de las PyMES pero hay ocasiones en que esos factores si no se identifican y planean adecuadamente pueden llegar a limitar su desarrollo y crecimiento, entre ellos se encuentra la carga tributaria. Con las reformas fiscales que en los últimos tiempos se han realizado, las PyMES han tenido una afectación financiera importante ya que la tendencia ha sido a incrementar la recaudación; por tanto, han tenido que desembolsar recursos para dar cumplimiento a esta obligación; recursos que

anteriormente eran destinados a actividades de operación o inversión, o en muchas ocasiones a la supervivencia de las empresas.

Por lo tanto, ahora las PyMES tienen la responsabilidad de ser más estratégicos en las decisiones que se tomen en materia tributaria, sobre todo porque este tipo de empresas generalmente venían tributando en regímenes fiscales que les permitían cumplir con sus obligaciones con una mínima carga administrativa y un impacto en sus finanzas relativamente pequeño.

Pero, en la actualidad, el crecimiento potencial está asociado negativamente con el acceso limitado a los recursos productivos, altos impuestos y la falta de acceso a los mercados. La mayoría de las PyMES se encuentran en la economía informal y tienen una vida de entre 1 y 5 años, ya que el 30% de ellas no superan el primero año de operaciones (Ishengoma & Kappel 2011), lo anterior en virtud de que la mayoría de ellas no disponen de recursos financieros necesarios que garantice su permanencia en el mercado y les da miedo ingresar a la economía formal por su incapacidad de cumplir con todas las obligaciones que ello implica, principalmente en materia contable e impositiva.

Si comparamos a las grandes organizaciones con las pequeñas, éstas últimas tienen acceso limitado a fuentes de capital, pues generalmente los propietarios tienden a trabajar con un pequeño grupo de colaboradores, ya que para ellos su principal preocupación es la generación de los ingresos para financiar las operaciones ordinarias, y por lo tanto, asegurar la supervivencia a largo plazo. (Ng, Harrisson and Akroyd, 2023).

Una empresa no se puede iniciar tan solo con la idea audaz de algún empresario, comenzar a comprar y vender o producir para luego buscar mercado. Es necesario, que previamente al inicio de la operación, se defina, qué es lo que se desea hacer, si empata con el mercado o la demanda del medio donde se piensa operar; cuáles son los sistemas, métodos o procedimientos



más adecuados para el desarrollo del proceso; se debe establecer una estructura de organización, definir cada uno de los elementos que la van a integrar.

Para definir el objetivo de cada uno de los elementos que integran la organización, así como las actividades que van a desarrollar; determinar los recursos disponibles o las posibles fuentes para su obtención; identificar perfectamente las necesidades y el comportamiento del mercado al cual se va a dirigir y sobre todo, como se va a garantizar que las diferentes transacciones que implican la operación de una entidad sean captadas por los sistemas de información internos, sean procesadas e informadas oportunamente a los diversos usuarios y en base a todo ello definir cuál es el régimen fiscal en el cual se debe cumplir la obligación tributaria que por mandato constitucional (artículo 31 fracción IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos).

Nos es encomendada, pues de acuerdo al principio de proporcionalidad tributaria, las contribuciones deben impactar a cada sujeto pasivo en función de su respectiva capacidad económica, debiendo aportar una parte justa y adecuada de sus ingresos, utilidades o rendimientos, de tal manera que los contribuyentes que obtengan ingresos elevados tributen en forma cualitativamente superior a los de medianos y reducidos recursos (Corona & Reyes, 2003).

Por lo anterior, es de relevancia considerar antes de la operación, los sistemas de información con los que la empresa va a contar. El modelo contable predominante en el mundo es el contable financiero orientado a la satisfacción de las necesidades de los usuarios externos a la organización, entre ellos el Estado, pues requiere la información contable que sirve de base para el cálculo de los impuestos; no obstante el principal usuario de la información contable de las PyMES, es el gerente o administrador, que en muchas ocasiones es el mismo propietario, pues la contabilidad le provee de información suficiente

y adecuada a sus necesidades para la toma de decisiones operativas y de gestión (Farfán, 2010).

La importancia de la información contable sólo puede ser comprendida cuando es considerada en interacción con otras implicaciones importantes dentro de la empresa (Jorgensen & Messner, 2010), en esta investigación se verá la implicación que tiene con los impuestos y las finanzas de las PyMES; pues la contabilidad vista de manera aislada, le resta trascendencia e importancia (Chua, 1986, Alcouffe et al., 2008).

## **EJE TEÓRICO**

La vida cotidiana de las empresas está llena de cambios y desafíos, por lo que la dirección requiere de información útil y pertinente necesaria para cumplir con los planes y necesidades, el control y la toma de decisiones, lo que permite una administración efectiva del negocio. Así surge la contabilidad de gestión como el proceso para identificar, medir, reportar y analizar información sobre eventos Económico. (Atkinson et al. 2000).

La gestión contable, consiste en la utilización, análisis e interpretación de la información obtenida de la contabilidad financiera de cara a la adopción de decisiones a corto plazo en el seno de la organización; orienta sus aplicaciones hacia aquellos sujetos que tienen poder de decisión sobre la actividad de la empresa, mejora el procedimiento de toma de decisiones mediante el uso de los datos contables.

En el ambiente altamente competitivo y de globalización que en la actualidad enfrentan las empresas, la contabilidad de gestión adquiere notable relevancia porque básicamente centra su estudio a todos los procesos que componen la cadena de valor de la empresa, otorgando una visión a corto, medio, y largo plazo; por ello en los últimos años el interés por la contabilidad de gestión ha crecido, incluso ya se tienen libros que incluyen la temática en sus títulos, tal es el caso de “Contabilidad de gestión estratégica” (Magnago et.al.

2013). Por ello es importante realizar la presente investigación, pues la aportación que con ella se hará será de gran valía.

El crecimiento potencial está asociado negativamente con el acceso limitado a los recursos productivos, altos impuestos y la falta de acceso a los mercados. La mayoría de las PyMES se encuentran en la economía informal y tienen una vida de entre 1 y 5 años, ya que el 30% de ellas no superan el primero año de operaciones (Ishengoma & Kappel 2011).

Lo anterior en virtud de que la mayoría de ellas no disponen de recursos financieros necesarios que garantice su permanencia en el mercado y les da miedo ingresar a la economía formal por su incapacidad de cumplir con todas las obligaciones que ello implica, principalmente en materia contable e impositiva. Si comparamos a las grandes organizaciones con las pequeñas, éstas últimas tienen acceso limitado a fuentes de capital, pues generalmente los propietarios tienden a trabajar con un pequeño grupo de colaboradores, ya que para ellos su principal preocupación es la generación de los ingresos para financiar las operaciones ordinarias, y por lo tanto, asegurar la supervivencia a largo plazo. (Ng, Harrisson and Akroyd, 2023).

Muchas de las PyMes no disponen de un sistema contable eficiente que les permita gestionar, mucho menos llegar a planear a corto y mediano plazo; por tanto es muy importante que se genere una reflexión profunda sobre la importancia de la gestión contable en la toma de decisiones y la importancia que tiene en el rumbo financiero de las empresas.

Generalmente la toma de decisiones se hace tomando como base la contabilidad de las empresas; sin embargo, esto solo sería una regla para los grandes negocios ya que en las empresas pequeñas los sistemas contables son simplificados e informales; no obstante este tipo de empresas no son homogéneas, por lo tanto, no se puede generalizar que así sea. (Ng, Harrisson & Akroyd, 2013).

Un factor importante, que debe ser tomado en consideración es la forma en la que se constituye una empresa, pues dependiendo de ello se determinan las obligaciones fiscales que en materia de contabilidad debe cumplir; por tanto, la forma jurídica óptima de organización ha sido una preocupación de los propietarios de pequeñas empresas para efecto del impuesto sobre la renta federal (Hulse y Pope 1996).

Los impuestos juegan un papel importante en las decisiones de operación en las pequeñas empresas, tales como: la fijación de precios de productos, ubicación de la planta, y los procedimientos de contabilidad que se hacen a diario, pues los negocios están sujetos a una variedad de impuestos locales, estatales y federales que impactan importantemente en dos aspectos: los impuestos pagados incrementan los costos y por otro lado, disminuyen el ingreso que las personas que integran las empresas puedan obtener. (Leathers, 1972).

El impacto del impuesto financieramente hablando, es aún mayor cuando se decide que la empresa se constituya como una persona moral con fines lucrativos, ya que en estos casos, se hace un doble tributación: por un lado el impuesto que se paga a través de la persona moral y por otro lado el impuesto que paga el accionista cuando se le distribuye el dividendo (Hulse y Pope 1996).

No obstante lo anterior, los impuestos son considerados para los erarios como una fuente de financiamiento, como una forma de obtener ingresos que permitan la realización de los fines de gobierno y por su parte para las empresas será una erogación mas que debe ser considerada en las finanzas de la empresa con antelación a través de la gestión contable.

Por consiguiente se destaca que la gestión contable proporciona información a la administración, es un medio de control y dirección de los negocios. La gestión contable es todo un proceso, comprende: la identificación, comprensión, análisis, interpretación y comunicación de la información para

el logro de metas y objetivos de las organizaciones. Es una parte importante del proceso de administración, una importante estrategia para los equipos de administración en los negocios. En los pequeños negocios se enfoca más hacia el análisis de variaciones en la información y al análisis del costeo basado en actividades, ya que anteriormente la contabilidad de costos era alimentada por la contabilidad financiera. (Oncioiu & Cantemir, 2013).

La gestión contable es una pieza clave en la administración de las empresas ya que ésta constituye el termómetro mediante el cual podemos medir el desempeño de los integrantes de la organización, la eficiencia en la administración de sus recursos y la toma de decisiones acertada y oportuna por parte de sus directivos.

Las PyMES requieren de un modelo contable de direccionamiento estratégico, es decir, la contabilidad debe convertirse en un instrumento de desarrollo para este tipo de empresas (Farfán, 2010) pues a través de ella se refleja la suma de esfuerzos continuos en la elaboración de estrategias, proporcionando una comprensión general de la importancia de la rentabilidad en las empresas, así como la toma de decisiones sobre puntos críticos en la vida de las mismas (Jorgensen & Messner 2010), es por ello que ante la necesidad de análisis e informar sobre los eventos económicos que afectan a las empresas surge la gestión contable (Atkinson et al. 2000).

En las PyMES, la información financiera que generan, en la mayoría de los casos, es impuesta por las autoridades legales y administrativas, a través de ella busca satisfacer tres propósitos: uso de los propietarios-administradores, información tributaria y archivos regulatorios de no valores (por ejemplo, para cámaras u organizaciones a las que pertenece la empresa) (Mantilla, 2007).

En virtud de lo anterior, es importante generar herramientas financieros-contables que generen información cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones, como lo es la gestión contable, pues generalmente las PyMES tienden a utilizar la información contable como una revisión anual (American

Accounting Association, 2007) y no como un instrumento de gestión interna para la toma de decisiones: por ello, es necesario complementar la contabilidad financiera pues ésta no alcanza para analizar la situación real de una empresa, debe complementarse con la contabilidad gerencial (gestión contable) (García & Rodríguez, 2001).

La contabilidad de gestión tiene como objetivo *“la emisión de informes contables mucho más analíticos y desagregados, destinados a los usuarios internos, y para los cuales la periodicidad y pautas de confección se definen dentro de la propia empresa, en función de sus propias necesidades de información”* (Bertolino et al. 2000, p. 53) ya que la información requerida por la gerencia para una toma de decisiones objetiva, requiere de dos tipos de datos: *“datos históricos y cálculos futuros estimados”*(Robert & James, 1982, p. 292), para desarrollar estos últimos es necesario compenetrar la información contable con las finanzas, pues *“la gestión contable tiene tres funciones gerenciales: control, coordinación y planteamiento”* (Robert & James, 1982, pp. 4-5).

Puede decirse que la contabilidad financiera está orientada a servir únicamente a los individuos ajenos al ente (García & Rodríguez, 2001); por ello, es necesario que PyMES cuenten con un sistema de información interna para la obtención de información relevante para ellas, a través de la gestión contable.

La contabilidad es un instrumento de apoyo para la toma de decisiones al servicio de las finanzas corporativas, las cuales tienen como principal objetivo, la maximización del valor para los acciones y propietarios de una organización mediante el análisis y la toma de decisiones (Brealy & Stewart, 1993; Brealey et al., 2005; Westerfield et al., 2005).

Los indicadores financieros son muy importantes en la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr las metas y objetivos (Montes, 2009), corresponden a acciones de la contabilidad de gestión en

interacción con las finanzas de la empresa por ello, es necesario un cambio cultural en las PyMES, pues su visión está centrada en fines de supervivencia, careciendo de un enfoque de crecimiento, desarrollo y competitividad; la gestión contable tiene un vínculo muy fuerte con la toma de decisiones de carácter operativo a corto plazo (Blanco, 2003).

Asimismo, las PyMES, requieren la protección del capital operativo o físico e incluso del capital financiero empresarial (Mejía et al., 2007), por ello es importante *“reducir la incertidumbre, mejorar el proceso de toma de decisiones y modificar las consecuencias de una decisión tomada anteriormente”* (Aparisi y Ripoll, 2001, p. 120).

Una de las partes más importantes de la contabilidad de gestión es la contabilidad de costos, ya que es a través de ésta puede hacer uso de herramientas como el costo de oportunidad, costos del capital o la valoración del riesgo que son de utilidad a la organización en la toma de decisiones.

El enfoque de la contabilidad de gestión es mucho más amplio que la contabilidad tradicional, direccionada a generar informes para la toma de decisiones en un ambiente táctico-operacional de la empresa. (Magnago et. al. 2013) ya que los sistemas de la contabilidad convencional no tienden a adoptar una postura de orientación a largo plazo para el futuro y centrarse en estrategias.

Por lo tanto, las empresas, ante el mundo económico globalizado y con exigencias de competitividad, la gestión contable estratégica es para ellas una herramienta que tiene como objetivo: proporcionar información para subsidiar el proceso de formulación de estrategias y el seguimiento de la desempeño de la organización sobre las estrategias existentes, que posibilitan crear una ventaja competitiva para la empresa (Guilding, Cravens & Tayles, 2000).

El sistema de contabilidad tradicional aporta indudables beneficios, pero no muestra los temas que la organización enfrenta cuando están tratando de desarrollar una estrategia competitiva (Nossa, Holanda 1998).

Por su parte, la Suprema Corte de Justicia de la Nación ha precisado en la tesis de rubro “Proporcionalidad y equidad tributarias establecidas en el artículo 31, Fracción IV, Constitucional.” que el principio de proporcionalidad radica, medularmente, en que los sujetos pasivos deben contribuir a los gastos públicos en función de su respectiva capacidad económica, debiendo aportar una parte justa y adecuada de sus ingresos, utilidades o rendimientos, lo que significa que los tributos deben establecerse de acuerdo con la capacidad económica de cada sujeto pasivo, de manera que las personas que obtengan ingresos elevados tributen en forma cualitativamente superior a los de medianos y reducidos ingresos.

De esta forma, nuestro más Alto Tribunal ha considerado que la proporcionalidad tributaria se encuentra vinculada con la capacidad económica de los contribuyentes, la cual debe ser gravada en forma diferenciada, conforme a tarifas progresivas, para que en cada caso el impacto sea distinto, no sólo en cantidad, sino también en lo que se refiere al mayor o menor sacrificio (SCJN, tesis P./J. 10/2003).

Por lo tanto si se quiere valorar y cuidar el rumbo financiero de la empresa y dar cumplimiento justo a la obligación tributaria, la contabilidad de gestión es una herramienta importante de ahí la relevancia de realizar un estudio sobre las estrategias de gestión contable como una herramienta para el justo cumplimiento de la obligación tributaria y el control financiero en las PyMES de Aguascalientes.

Algunas de las prácticas comunes de la contabilidad de gestión, comprende: (1) los costos (financiamiento, ciclo de costos, costos de calidad, metas de costeo, cadena de valor de costos); (2) la planificación, el control y la



medición del desempeño, (evaluaciones comparativas y medición del desempeño); (3) toma de decisiones (sobre costos, precios y valoración de la marca); (4) análisis de la competencia (evaluación de costos y desempeño y (5) análisis financiero del cliente (análisis de la rentabilidad del cliente y se comportamiento) ( Guilding, Cravens & Tayles, 2000).

Asimismo, también se debe evaluar el impacto que las contribuciones tienen en las empresas, esto implica un conocimiento y revisión constante de las disposiciones fiscales que la afectan, pues no basta con dar cumplimiento a las obligaciones, sino dar un correcto cumplimiento, desde la determinación de la contribución, la preparación de la declaración y su presentación en tiempo, pues de lo contrario, el impacto financiero de las contribuciones se puede ver incrementado con la generación de actualización, recargos y multas, al grado tal que el impacto financiero de los impuestos, puede en ocasiones poner en peligro la estabilidad y hasta la continuidad del negocio, de ahí la búsqueda constante de beneficios y oportunidades dentro del marco legal, que permitan optimizar la carga tributaria, así como oportunamente gestionar ante la autoridad para la promoción de facilidades, devolución y compensación de impuestos. *“Independientemente de la regulación de un sistema, parece lógico que a nadie se le puede obligar a realizar los hechos imponibles más fuertemente gravados o a elegir la opción fiscal menos ventajosa.”* (Arana, 2009, p. 83).

El pago de impuestos en los negocios, para efectos financieros, se aprecia como una disminución de utilidad, lo que para algunos empresarios representa un costo y para otros, representa un gasto. De acuerdo a la normatividad contable, en la NIF-A5 (IMCP, 2014).

Debemos entender por costo, para fines de los estados financieros, como el valor de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de un bien o un servicio adquirido por la entidad, con la intención de generar ingresos. Existen costos que no pueden identificarse claramente con un ingreso relativo o que

perdieron su potencial generador de ingresos, éstos deben considerarse gastos desde el momento en que se devengan.

La NIF-A5 de fine al gasto como: el decremento bruto de activos o incremento de pasivos que experimenta una entidad, como resultado de las operaciones que constituyen sus actividades normales encaminadas a la generación de ingresos. Un costo también representa un decremento bruto de recursos, pero a diferencia de los gastos, estos recursos se consumen para fabricar un producto.

El costo se convertirá en gasto al momento de la venta del producto terminado. Gasto, es *“toda erogación clasificada en conceptos definidos, pendiente de aplicación al objetivo que los originó, del cual formarán su costo, por ejemplo: gasto de materiales utilizados, gasto de salarios pagados y gastos inherentes a la producción, que al conjuntarse forman el costo de elaboración; y así también tenemos gastos de venta, gastos de administración, gastos financieros, conceptos que integran el costo de distribución del ingreso del mes, semestre o año”* y costo es: *“un resumen de erogaciones-gastos-aplicados a un objetivo preciso: Productivo o Distributivo recuperable a través de los ingresos que generen.”* (Reyes, 2001, p. 9).

Costo es *“la suma de inversiones que se han efectuado en los elementos que concurren en la producción y venta de un artículo o desarrollo de una función”*. (Cárdenas, 1999, pp.33-34).

Para reforzar el punto al que se quiere llegar, es necesario hacer referencia al Boletín B-3 de las Normas de Información Financiera (IMCP, 2014), correspondiente al Estado de Resultados, uno de los principales estados financieros de las empresas. Éste boletín, señala como estructura del estado de resultados:

1. Los ingresos, costos y gastos ordinarios, que son los inherentes a las actividades primarias de la entidad, aun cuando no son frecuentes.
2. Utilidad o pérdida antes de impuestos a la utilidad

En relación al punto 1, en el costo, indica que se debe mostrar el costo de lo vendido, entendiendo como tal, el costo de producción o adquisición de los artículos vendidos, (según se trate de una empresa de transformación o una comercializadora), que generaron los ingresos reportados en la región o sección de ventas.

En las empresas prestadoras de servicios; el costo de venta, está integrado por aquellos costos que se identifican razonablemente en forma directa, con la prestación de los servicios. En lo que concierne a los gastos generales, el Boletín B-3, dice que están constituidos por los gastos de venta y los gastos de administración; los gastos de venta son aquellos en que incurre la entidad en sus esfuerzos para comercializar bienes o servicios y que los gastos de administración, son aquellos incurridos para controlar sus operaciones.

En relación al punto 2, del Boletín B-3, de la estructura del estado de resultados, el párrafo 33, enfatiza que la utilidad o pérdida antes de impuestos a la utilidad, representa el valor residual de las ventas o ingresos netos después de sumar o disminuir, según proceda, los otros ingresos, costos y gastos, ordinarios y no ordinarios sin incluir los impuestos a la utilidad.

Es una utilidad ganada por la entidad, en sus actividades primarias o normales, sin tomar en cuenta efecto alguno del impuesto a la utilidad (ISR). Lo anterior deja claro, que el Impuesto sobre la Renta, no es partes de los costos ni de los gastos de una entidad; es decir, no constituyen una inversión mediante la cual se espera obtener ingresos, sino que se generan precisamente por las utilidades obtenidas, derivadas de los ingresos costos y gastos correspondientes, esto es confirmado en el párrafo 34, de la NIF B-3, menciona que el importe de los impuestos a la utilidad, deben

determinarse conforme a la NIF particular, relativa al Impuesto a la Utilidad, NIF-D4. En la NIF- D4 (IMCP, 2005) define los siguientes términos:

**Impuesto a la utilidad**, son el impuesto causado y el impuesto diferido del periodo.

**Impuesto causado**, es el impuesto a cargo de la entidad, atribuible a la utilidad del periodo y determinado con base en las disposiciones fiscales aplicables en dicho periodo.

Con el análisis previo, es evidente que los impuestos no tienen la naturaleza de los costos, (contribuir a la obtención de ingresos), sino que merman las utilidades y les restan liquidez (disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento), empatando la apreciación que el empresario tiene con la normatividad contable, en lo referente a que los impuestos que se tiene obligación de contribuir, disminuyen las utilidades, sin la esperanza de que generen por sí, un ingreso que mejore la condición de la empresa.

Adicionado a lo anterior, la complejidad de las normas tributarias, los nuevos retos de las oportunidades de la economía global, la crisis económica y los altos niveles de corrupción que impiden una distribución justa del gasto por parte del Estado, obtenemos una rígida resistencia al cumplimiento de la obligación tributaria y una casi obligada búsqueda para reducir, en la medida de lo posible, el entero de los tributos, si es que se desea subsistir.

En esta temática, toma especial relevancia, la moralidad tanto del contribuyente en el cumplimiento de la obligación tributaria, que por mandato constitucional le ha sido impuesta; de la autoridad administrativa como ente recaudador; del legislador en la elaboración de leyes justas y equitativas y de los tribunales en la impartición de justicia.

Solo un sistema de impuestos “justo” tiene suficientes probabilidades de alcanzar un grado satisfactorio de eficiencia práctica. Ante la conciencia y la sensibilidad del hombre de la calle, el Derecho Tributario se presenta como algo muy distinto de un mecanismo de justicia, todo lo simple y burda que se quiera: más bien aparece, en cambio, como una maraña cada vez más sofocante e inextricable de ociosas imposiciones. Los hombres quieren instintivamente explicarse por qué pagan, y si la respuesta no surge con claridad claman contra la injusticia (Berlini, 1986).

Ahora bien, la interrelación que existe entre la gestión contable, los impuestos y las finanzas de una empresa, es tal que el sistema legal, la imposición de contribuciones, las fuentes de financiamiento, la inflación y los vínculos políticos y económicos son factores que influyen en las prácticas contables de un país (Doupnik & Perea 2007).

De acuerdo a la temática de la investigación solo serán considerados la imposición de contribuciones y las fuentes de financiamiento. En caso de la imposición de contribuciones, es a través de la gestión contable en las empresas que obtiene la base para la toma de decisiones de sus accionistas, y representan también, la base para el pago de sus impuestos; teniendo con consideración las finanzas de la empresa, una estrategia del inversionista no es solo obtener el rendimiento, sino optimizar la ganancia, *“esta ganancia se logrará si usa eficientemente de manera integrada las finanzas y los impuestos”* (Sánchez, 2005, p.6).

Los impuestos directos además de la participación de los trabajadores en las utilidades (PTU) constituyen normalmente uno de los renglones más importantes en la determinación de la utilidad neta de las empresas. Las finanzas son el adecuado uso de los recursos monetarios y que éstos coadyuvan fundamentalmente en el quehacer operativo de las empresas, un costo que debe planearse y controlarse, así como se hace con las compras, los gastos de ventas, la nómina, los gastos de publicidad, los intereses, etc. es el

costo de los impuestos, que en conjunto representarán un correcto uso de las finanzas al aplicar adecuadamente el flujo de efectivo en beneficio de las empresas (Sánchez, 2005).

Se debe tener habilidad en el manejo de los recursos financieros y un estricto control para lograr los resultados deseados; la habilidad y creatividad para quienes toman decisiones en la empresa, será determinante para la obtención de beneficios financieros, acordes al marco fiscal y jurídico de las empresas, aprovechando, sin incurrir en ilícitos y, con apego a la norma legal, las diversas opciones fiscales. Cuando se tiene que elegir en el régimen fiscal que debe tributar una PyME, se decidirá después de analizar las características particulares de cada entidad y de evaluar los resultados financieros y fiscales que cada opción implica, porque los impuestos se convierten en una fuente de financiamiento interno sin costo financiero alguno, pues a menor pago de impuestos, mayor efectivo disponibles para proyectos de inversión, o de crecimiento para la empresa o de entrega de rendimientos para los accionistas.

De acuerdo a la normatividad contable en México *“El ISR de los negocios es apreciado por las comunidades económicas como una erogación que disminuye las utilidades de los mismos. La rentabilidad de las entidades se determina a partir de las utilidades netas periódicas, después del ISR correspondiente”* (IMCP, 2005, p.17).

Para el desarrollo de esta investigación se tomará en cuenta la interacción que debe haber entre los involucrados en la investigación con los contadores y gerentes operacionales de las empresas (Cullen et al., 2013), pues los segundos son los generadores de la información y los terceros los usuarios de la misma para la toma de decisiones; por lo tanto, los primeros debemos tener conocimientos de ambos procesos.

## **MÉTODO DE TRABAJO**

Esta investigación tiene como objetivo determinar la importancia de prácticas de gestión contable en las PyMES de Aguascalientes, como una herramienta para lograr el menor pago de impuestos, dentro del marco legal para la optimización de la situación financiera. Se analiza la relación que la gestión contable tiene con la determinación de los impuestos, la relación de la gestión contable en el manejo de las finanzas, el impacto que el pago de impuestos tiene en las finanzas y determinar el impacto que tiene en las finanzas de las PyMES la gestión contable y el pago de los impuestos.

La investigación es descriptiva y explicativa porque se analiza la relación que la gestión contable tiene con la determinación de los impuestos, la relación de la gestión contable en el manejo de las finanzas, el impacto que el pago de impuestos tiene en las finanzas y determinar el impacto que tiene en las finanzas de las PyMes la gestión contable y el pago de los impuestos. Es teórico porque los temas que se exponen serán documentados en libros, artículos, y estadísticas, deductivo por que partimos de conceptos generales a particulares, cualitativo por que usamos la recolección de datos para probar las hipótesis.

Las hipótesis de la investigación son:

H1: Las prácticas de gestión contable en las PyMES de Aguascalientes logran el menor pago de impuestos.

H2: Las prácticas de gestión contable tienen un efecto directo en las finanzas de las PyMES de Aguascalientes.

H3: A mayor gestión contable menor pago de impuestos y mejor situación financiera en las PyMES de Aguascalientes.

## **RESULTADOS**

Los impuestos no tienen la naturaleza de los costos, (contribuir a la obtención de ingresos), sino que merman las utilidades y les restan

liquidez (disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento), empatando la apreciación que el empresario tiene con la normatividad contable, en lo referente a que los impuestos que se tiene obligación de contribuir, disminuyen las utilidades, sin la esperanza de que generen por sí, un ingreso que mejore la condición de la empresa.

Adicionado a lo anterior, la complejidad de las normas tributarias, los nuevos retos de las oportunidades de la economía global, la crisis económica y los altos niveles de corrupción que impiden una distribución justa del gasto por parte del Estado, obtenemos una rígida resistencia al cumplimiento de la obligación tributaria y una casi obligada búsqueda para reducir, en la medida de lo posible, el entero de los tributos, si es que se desea subsistir.

En esta temática, toma especial relevancia, la moralidad tanto del contribuyente en el cumplimiento de la obligación tributaria, que por mandato constitucional le ha sido impuesta; de la autoridad administrativa como ente recaudador; del legislador en la elaboración de leyes justas y equitativas y de los tribunales en la impartición de justicia.

Solo un sistema de impuestos *justo* tiene suficientes probabilidades de alcanzar un grado satisfactorio de eficiencia práctica. Ante la conciencia y la sensibilidad del hombre de la calle, el Derecho Tributario se presenta como algo muy distinto de un mecanismo de justicia, todo lo simple y burda que se quiera: más bien aparece, en cambio, como una maraña cada vez más sofocante e inextricable de ociosas imposiciones.

Los hombres quieren instintivamente explicarse por qué pagan, y si la respuesta no surge con claridad claman contra la injusticia (Berlini, 1986). Ahora bien, la interrelación que existe entre la gestión contable, los impuestos y



las finanzas de una empresa, es tal que el sistema legal, la imposición de contribuciones, las fuentes de financiamiento, la inflación y los vínculos políticos y económicos son factores que influyen en las prácticas contables de un país (Doupnik & Perea 2007).

En consecuencia, se aceptan las tres hipótesis planteadas: H1 las prácticas de gestión contable en las PyMES de Aguascalientes logran el menor pago de impuestos. H2 Las prácticas de gestión contable tienen un efecto directo en las finanzas de las PyMES de Aguascalientes; y H3 A mayor gestión contable menor pago de impuestos y mejor situación financiera en las PyMES de Aguascalientes

De acuerdo a la temática de la investigación solo fueron considerados la imposición de contribuciones y las fuentes de financiamiento. En caso de la imposición de contribuciones, es a través de la gestión contable en las empresas que obtiene la base para la toma de decisiones de sus accionistas, y representan también, la base para el pago de sus impuestos; teniendo con consideración las finanzas de la empresa, una estrategia del inversionista no es solo obtener el rendimiento, sino optimizar la ganancia, “esta ganancia se logrará si usa eficientemente de manera integrada las finanzas y los impuestos” (Sánchez, 2005, p.6).

Los impuestos directos además de la participación de los trabajadores en las utilidades (PTU) constituyen normalmente uno de los renglones más importantes en la determinación de la utilidad neta de las empresas.

Las finanzas son el adecuado uso de los recursos monetarios y que éstos coadyuvan fundamentalmente en el quehacer operativo de las empresas, un costo que debe planearse y controlarse, así como se hace con las compras, los gastos de ventas, la nómina, los gastos de publicidad, los intereses, etc. es el costo de los impuestos, que en conjunto representarán un correcto uso de las finanzas al aplicar adecuadamente el flujo de efectivo en beneficio de las empresas (Sánchez, 2005).

Por tanto se debe tener habilidad en el manejo de los recursos financieros y un estricto control para lograr los resultados deseados; la habilidad y creatividad para quienes toman decisiones en la empresa, será determinante para la obtención de beneficios financieros, acordes al marco fiscal y jurídico de las empresas, aprovechando, sin incurrir en ilícitos y, con apego a la norma legal, las diversas opciones fiscales.

Cuando se tiene que elegir en el régimen fiscal que debe tributar una PyME, se decidirá después de analizar las características particulares de cada entidad y de evaluar los resultados financieros y fiscales que cada opción implica, porque los impuestos se convierten en una fuente de financiamiento interno sin costo financiero alguno, pues a menor pago de impuestos, mayor efectivo disponibles para proyectos de inversión, o de crecimiento para la empresa o de entrega de rendimientos para los accionistas.

De acuerdo a la normatividad contable en México “El ISR de los negocios es apreciado por las comunidades económicas como una erogación que disminuye las utilidades de los mismos. La rentabilidad de las entidades se determina a partir de las utilidades netas periódicas, después del ISR correspondiente” (IMCP, 2005, p.17).

## **CONCLUSIONES**

La problemática que se identifica es que en las PyMES de Aguascalientes el pago de impuesto es considerado como una carga financiera ya que afecta la disposición de efectivo para actividades de operación, por ello, es necesario desarrollar estrategias de gestión contable, que permitan la obtención de información financiera útil para la toma de decisiones, que optimicen la carga tributaria y que sean un medio de control financiero.

Muchas de las PyMes de Aguascalientes no disponen de un sistema contable eficiente que les permita gestionar, mucho menos llegar a planear a corto y mediano plazo; por tanto es muy importante que se genere un reflexión profunda sobre la importancia de la gestión contable en la toma de decisiones y la importancia que tiene en las rumbo financiero de las empresas.

Generalmente la toma de decisiones se hace tomando como base la contabilidad de las empresas; sin embargo, esto solo sería una regla para los grandes negocios ya que en la empresas pequeñas los sistemas contables son simplificados en informales; no obstante este tipo de empresas no son homogéneas, por lo tanto, no se puede generalizar que así sea. (Ng, Harrisson & Akroyd, 2013).

Un factor importante, que debe ser tomado en consideración es la forma en la que se constituye una empresa, pues dependiendo de ello se determinan las obligaciones fiscales que en materia de contabilidad debe cumplir; por tanto, la forma jurídica óptima de organización ha sido una preocupación de los propietarios de pequeñas empresas para efecto del impuesto sobre la renta federal (Hulse y Pope 1996).

El impacto del impuesto financieramente hablando, es aún mayor cuando se decide que la empresa se constituya como una persona moral con fines lucrativos, ya que en estos casos, se hace un doble tributación: por un lado el impuesto que se paga a través de la persona moral y por otro lado el impuesto que paga el accionista cuando se le distribuye el dividendo (Hulse y Pope 1996).

La gestión contable es todo un proceso, comprende: la identificación, comprensión, análisis, interpretación y comunicación de la información para el logro de metas y objetivos de las organizaciones. Es una parte importante del proceso de administración, una importante estrategia para los equipos de administración en los negocios.

En los pequeños negocios se enfoca más hacia el análisis de variaciones en la información y al análisis del costeo basado en actividades, ya que anteriormente la contabilidad de costos era alimentada por la contabilidad financiera. (Oncioiu & Cantemir, 2013). Por lo tanto, la gestión contable es una pieza clave en la administración de las empresas ya que ésta constituye el termómetro mediante el cual podemos medir el desempeño de los integrantes de la organización, la eficiencia en la administración de sus recursos y la toma de decisiones acertada y oportuna por parte de sus directivos.

Puede decirse que la contabilidad financiera está orientada a servir únicamente a los individuos ajenos al ente (García & Rodríguez, 2001); por ello, es necesario que PyMES de Aguascalientes cuenten con un sistema de información interna para la obtención de información relevante para ellas, a través de la gestión contable, que no debe ser visto como un instrumento de gestión interna para la toma de decisiones, sino que es necesario complementar la contabilidad financiera pues ésta no alcanza para analizar la situación real de una empresa, debe complementarse con la contabilidad gerencial que permita desarrollar los planes y proyectos durante su implementación y operación. La gestión contable es el termómetro que permite medir el grado de avance y tomar las medidas correctivas que garanticen que lo planeado se cumpla.

De allí, la importancia de la gestión contable para las PyMES de Aguascalientes como una herramienta que permite obtener la información necesaria para la toma de decisiones, y es a través de ellas se definen los planes y estrategias que dirigen su rumbo y aseguran el cumplimiento de sus objetivos y la salud financiera que garantice el crecimiento y desarrollo de las mismas.

## REFERENCIAS

- American Accounting Association (AAA). Comité de Estándares Financieros, (2007). **Estándares para la contabilidad y los informes financieros de entidades privadas**. *Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría* (30), 11-44.
- Alcouffe, S., Berland, N., Levant, Y., (2008). **Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations: a comparative study**. *Management Accounting Research* 19, 1-17.
- Atkinson, A.A. et.al.. (1991) **Contabilidad gerencial**. Traducacáo Antonio Zoratto Sanvicente. Sao Paulo: Atlas
- Aparisi, A., y Ripoll, V. (2001). Los sistemas de información estratégica en ambientes competitivos. *Revista Legis del Contador* (5), 111-134.
- Arana L.S. (2009). **Factores que inciden en el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias**. España. Dykinson, Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/univeraguascalientessp/Doc?id=10280902&ppg=82>.
- Bertolino, G., Mileti, M., Vásquez, C., Veron, C. y Judais, A., (2000). **Los informes contables de las PyMES: orientación al Usuario**. Trabajo presentado en las Quintas Jornadas "Investigación en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadísticas, Universidad Nacional del Rosario, Argentina, noviembre 2000.
- Blanco, F. (2003). **Contabilidad de costes y analítica de gestión para la toma de decisiones estratégicas**. Bilbao, Ediciones Deusto.
- Brealey, R., Stewart, M., (1993). **Principios de Finanzas corporativas**. Madrid; Mc Graw- Hill.
- Brealey, R., Stewart, M., y Macus A., (2005). **Fundamentos de finanzas corporativas**. México. Mac Graw-Hill.
- Cárdenas N. R. (1999). **Contabilidad de Costos** 1. 3ª. Edición. México. IMPC.
- Chua, W.F., (1986). **Radical development in Accounting thought**. *The Accounting Review* 61, 601-632.
- Cullen, J., Tsamenyi, M., Bernon, M., Gorst, J., (2013). **Reverse logistics in the UK retail sector: A case study of the role of management in**

**driving organisational change. *Management Accounting Reserch*. 24, 212-227.**

Doupnik T., Perera H. (2007). **Contabilidad Internacional**. México. Mc Graw Hill

Farfán, M., (2010). **La contabilidad de direccionamiento estratégico como una oportunidad de desarrollo empresarial en las PyMES**. 11 (29), 347-365.

García, C., y Rodríguez, M., (2001). **La contabilidad directiva: una perspectiva multicultural**. En: Cruzando Fronteras: Tendencias de Contabilidad Directiva para el Siglo XXI. Actas del VII Congreso del Instituto Internacional de Costos. León (España) del 4 al 6 de julio de 2001.

Guilding, C. Cravens, K.S.; Tayles, M. (2000). **An international comparison of strategic manefement accounting practices**. *Management Accounting Reserch*, v. II, n. I. p. 113-135.

Hulse David S. & Pope Thomas R. **The efectos of income taxes on the preference of organizational forms for small businesses in the United States**. *Journal of Small Business Management*, Jan 1996,34,1 pp. 24-35.

IMCP (2005). **Impuesto sobre la Renta Diferido, Fundamentos y Aplicaciones Prácticas**, Boletín D-4, 2ª Edición. México. Ed. IMCP.

IMCP (2014). **Normas de Información Financiera**. México.Ed. IMPC.

Ishengoma Esther K., Kappel Robert, (2011). **Bussiness environment and growth potencial of micro and small manufacturing enterprises in Uganda**. *African Development Review*, Vol. 23, No. 3, 2011, pp.352-365.

Jorgensen B., Messner M., (2010). **Accounting and strategizing: a case of study from new product development**. *Accounting. Organizations and Society* 35. 184-204.

Leathers Charles G. (1972). **Incidence of business taxes on small firms**. *Journal of Small Business Management*, Apr 1972, 10, pp. 12-16.

Magnago L., Campabharo A. Fortunato G.y Nossa V. (2013). **Determinantes para a utilizacao de prácticas de contabilidad de gerencial estratégica: un estudio empírico**. *Ram, Rev. Adm. Mackenzie*, 14 (1), 98-125

- Mantilla, S., (2007). **IFRS para PyMES: una situación en proceso de solución.** *Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría* (29), 115-144.
- Mejía, E., Montes C., Mora, G., (2007). **Perspectivas de la regulación contable internacional para PyMES.** Armenia: Editorial Universitaria de Colombia.
- Montes, C., (2009). **Administración de Riesgos Empresariales.** Armenia. Editorial Universitaria de Colombia.
- Ng Frederick, Harrisson Julie A., Akroyd Chirs, (2013). **A revenue management perspective of management accounting practice in small businesses.** *Meditari Accountancy Reserch*, 21 (2), 92-116.
- Nossa, V.; Holanda, V.B. A. (1998). **Contabilidade estratégica e os sistemas de infomacoes como suporte as decisoes.** In: Congresso Brasileiro de Custos, 5, 1998, Fortaleza.
- Oncioui Ionica & Cantemir Dimitrie (2013). **Managemente accounting practices (MAPS) in Romania samil business.** *Global Conference on Business an Finance Proceedings* 8 (1), 229-235.
- Reyes P.E. (2001). **Contabilidad de Costos**, primer curso. 4ª. Edición. México. Ed. LIMUSA
- Robert, A. y James, R., (1982). **Principios contables.** Buenos Aires. El Ateneo.
- Sánchez M. A. (2005). **Estrategias Financieras de los Impuestos.** 5ª edición. México. Gasca Sico.
- SCJN. Tesis jurisprudencial P./J. 10/2003. Pleno. 9ª. época. Tomo XVII. Mayo de 2003. p.144. Disponible en:  
<http://sjf.scjn.gob.mx/sjfsist/Paginas/DetalleGeneralV2.aspx?ID=184291&Clase=DetalleTesisBL>
- SCJN. Tesis. Pleno. 7ª. época, Tomo 187-192, primera parte, p. 113. Disponible en:  
<http://sjf.scjn.gob.mx/sjfsist/Paginas/DetalleGeneralV2.aspx?ID=232309&Clase=DetalleTesisBL>
- Westerfield, R., Ross, S. y Jaffe, J., (2005). **Finanzas corporativas.** México: Mc Graw-Hill.

## **III.- ORGANIZACIONES, EDUCACIÓN Y FORMACIÓN**

Artículos de investigación



## **NEW INFORMATION TECHNOLOGIES: PREPARING FOR CHANGE IN THE DEPARTMENT OF COMMERCIAL ADMINISTRATION AND PUBLIC ACCOUNTING AT UNIVERSITY OF CARABOBO**

**NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN: PREPARÁNDONOS PARA EL CAMBIO EN LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**Díaz Tovar, Mildred C<sup>1</sup>.**

### **RESUMEN**

El objeto de este trabajo es interpretar el cambio organizacional experimentado en las escuelas de Administración y Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo, para ello se procede a describir el desarrollo evolutivo de las tecnologías de información, su transformación hasta llevarnos a la sociedad del conocimiento en un contexto mundial. La investigación es de tipo documental usando el método hermenéutico para interpretar los aspectos involucrados en el análisis, tomando como referencia la postura de diferentes autores, para una mayor comprensión y conocimiento de los mismos. Se concluye que la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, promueve el cambio organizacional e invierte en la educación digital; y de allí se interpreta que el cambio organizacional experimentado en la escuela, se fundamenta en enseñar a aprender a aprehender con el uso de las tecnologías de información.

**Palabras Clave:** Nuevas Tecnologías de Información, Cambio, Escuela de Administración Comercial y Escuela de Contaduría Pública.

### **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to interpret the organizational change experienced in the Administration and Public Accounting department of the University of Carabobo, for this we proceed to describe the evolutionary development of information technologies, their transformation to take us to the knowledge society in A global context The research is documentary type using the hermeneutical method to interpret the aspects involved in the analysis, taking as a reference the position of different authors, for a better understanding and knowledge of them. It is concluded that the Department of Commercial Administration and Public Accounting of the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo, promotes organizational change and invests in digital education; and from there it is interpreted that the organizational change experienced in the department teaches to learn to apprehend with the use of information technologies

**Keywords:** New Information Technologies, Change, School of Commercial Administration and School of Public Accounting.

**JEL:** I230, O320

**Recibido:** 24 de noviembre 2018

**Aceptado:** 05 de febrero 2019

---

<sup>1</sup> Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Núcleo Aragua. Maracay, Venezuela. **E-mail:** [mildred.cdt08@gmail.com](mailto:mildred.cdt08@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

Durante la Edad de Piedra, las primeras tecnologías se relacionaban con la supervivencia, la alimentación, el fuego, el transporte (los barcos de juncos y las balsas de madera), las herramientas de piedra, las armas (hachas, rascadores y cuchillos) y el atuendo. Las primeras ruedas conocidas son las de Ur y Hassuna en Mesopotamia, y se remontan a más o menos 4.500 años antes de Cristo. Hoy no podríamos imaginar la civilización contemporánea sin la rueda. (Ibañez, Castillo y Mujica, 2018)

En la misma prehistoria, el hombre dejó de hacer sus instrumentos con piedras y aprendió a fabricarlos con metales. El cobre fue el primer metal utilizado por los seres humanos, después aprendió a mezclarlo con el estaño y así formó el bronce, con el que se desarrollaron herramientas como arpones con púas, el arco y las flechas, entre otros. (Ibañez, Castillo y Mujica, 2018)

Así mismo, hubo una revolución cultural mayor, pues el hombre sustituyó la caza y la recolección por la agricultura, que le permitió establecerse y así se formaron las primeras aglomeraciones de población, con prácticas sedentaristas. Nacieron las culturas de Mesopotamia y luego la civilización Griega; como consecuencia directa se domesticaron animales y así se creó la textilería. Posteriormente, los utensilios se fabricaron con hierro, lo que caracteriza esta etapa de evolución tecnológica con base en el trabajo artesanal. (Mujica, 2010)

En tal sentido, en aras a lo contemporáneo surge la tecnología mecanizada o industrial, producto del avance y sistematización de la ciencia, que con sus principios técnicos (electricidad y termodinámica, entre otros), posibilitó la aparición de la máquina para realizar el trabajo más rápido y eficientemente, ya que proporcionaba fuerza, destreza y rapidez superior a la del hombre. La

economía comenzó a basarse en la manufactura, con la mecanización de las industrias textiles y los procesos del hierro, donde las innovaciones tecnológicas más importantes fueron la máquina de vapor y la máquina de coser (Spinning Jenny). No obstante, se mejoraron las rutas de transporte y nace el ferrocarril. (Ibañez, Castillo y Mujica, 2018)

En este orden de ideas, la presente investigación plantea una descripción del desarrollo evolutivo en las tecnologías de información, su transformación hasta llegar a la sociedad del conocimiento en un contexto mundial; y así mismo, interpretar el cambio organizacional experimentado en las escuelas de Administración Comercial y Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo, para la formación del capital intelectual, quien representa su razón de ser.

## **DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO EVOLUTIVO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

Actualmente, en el contexto de las tecnologías de información a nivel mundial, se maneja la automatización o tecnología de punta, caracterizada por el uso de sistemas computarizados y electromecánicos para controlar maquinarias y/o procesos industriales, que en consecuencia sustituyen al hombre. Lograrlo, es un proceso que comienza con investigaciones que nacen con planteamientos de problemáticas o necesidades humanas; luego se desarrollan muestras de productos y/o procesos que se crean para satisfacer o solucionarlos; que procede a la prueba de su funcionamiento y finalmente cuando están listos, salen al mercado. (Mujica, 2010)

Con el tiempo, lo creado pierde la innovación y se vuelve obsoleto. Por lo tanto, para que la tecnología sea realmente de punta debe incluir el concepto de vanguardia, que implica estar en primera posición, es decir, delante de la competencia.

De acuerdo a Medina (2012), algunas ramas de tecnología de punta son: la *Biotecnología*, que utiliza organismos vivos, sus partes o moléculas para obtener o modificar productos, para mejorar plantas o animales o para desarrollar microorganismos para usos específicos. Así también, *la Robótica*, ciencia y tecnología que se ocupa del diseño, manufactura y aplicaciones de los robots. Para Medina (ob. cit.) combina diversas disciplinas: mecánica, electrónica, informática, inteligencia artificial, ingeniería de control, álgebra, entre otras.

Por su parte, Medina (2012) expresa que la *Nanotecnología*, es la tendencia a miniaturizar. El programa estadounidense National Nanotechnology Initiative, la define como la manipulación de materia de entre 1 y 100 nanómetros, donde 100 nanómetros equivalen a 0,0001 mm. Un ejemplo de su aplicación es la Nanomedicina, que se encarga de crear robots a escala nanométrica capaces de ingresar en el cuerpo humano para evaluarlo y sanarlo.

Actualmente, el conocimiento se fundamenta en tecnologías orientadas al ahorro de recursos materiales y energéticos, pero sobre todo al uso de menos componentes que contaminen el planeta. El conocimiento según Bell (1976, p. 206) es: “un conjunto de exposiciones ordenadas de hechos e ideas, que presentan un juicio razonado o un resultado experimental, que se transmiten a otros a través de algún medio de comunicación bajo una forma sistemática”.

En fin, la evolución de la tecnología se genera por los problemas y/o necesidades que se presentan diariamente en la vida personal, social y organizacional de los individuos. Toda actividad humana produce efectos sobre el ambiente; y con el transcurrir de los años la tecnología lo ha modificado en su beneficio. Sin embargo, se debe reconocer que también ha contribuido a perjudicarlo.

## **LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO**

Al final de un siglo caracterizado por el ruido y la furia tanto como por los progresos económicos y científicos (por lo demás repartidos desigualmente), Delors (1996) argumenta que en los albores de un nuevo siglo ante cuya perspectiva la angustia se enfrenta con la esperanza, es imperativo que todos los que estén investidos de alguna responsabilidad presten atención a los objetivos y a los medios de la educación. En este mismo orden de ideas, Mujica (2010) enuncia:

En el marco del siglo XVIII, nace la revolución Industrial, lo cual conlleva a la búsqueda de métodos más adecuados para la Administración de los recursos, es así que de la aplicación de elementos sencillos de Gerencia, se fue llegando a los requeridos por las organizaciones que emergían del mencionado cambio en las concepciones acerca de las mismas abordando de esa manera a los primeros enunciados formales de las Ciencias Administrativas. (p. 9)

Interpretando lo que señalan ambos autores, se debe entender entonces que la sociedad tal como la conocemos hoy en día, proviene de una serie de transformaciones que se originan en la evolución de una sociedad industrial, luego de continuos cambios tecnológicos trascendentales; y de esta manera, se pasó a una sociedad de conocimientos.

Peter Drucker, estudioso de la importancia del conocimiento y otros recursos en la organización, afirma que ésta debe administrar su propia transformación abandonando el conocimiento obsoleto y aprender nuevas cosas en un proceso de cambio y mejoramiento continuo. La clave de la revolución educativa según Drucker (1968):

Ha sobrevenido un cambio súbito y radical en el significado y los

efectos del saber para la sociedad. Porque ahora podemos organizar a individuos de alta pericia y sabiduría para el trabajo colectivo mediante el ejercicio del juicio responsable, el individuo altamente educado se ha convertido en el recurso central de la sociedad de hoy. (p.216)

Por tanto, la universidad, se analiza que en cumplimiento de su función primordial relativa a la formación y generación de conocimiento, debe proveer de capital humano con competencias, para contribuir al desarrollo de una sociedad en la que la obsolescencia transcurre cada vez más rápido. Así mismo, está llamada a generar políticas educativas para contribuir a un mundo mejor, a un desarrollo humano sostenible y al entendimiento entre los pueblos. En tal sentido, Tedesco (1995) expresa:

la finalidad de la educación es la de formar trabajadores y ciudadanos con capacidades muy amplias: dominio de la lengua, la comprensión de los fundamentos de las ciencias y de las nuevas tecnologías, el pensamiento crítico, la capacidad de analizar un problema, de distinguir hechos y consecuencias, la capacidad de adaptarse a situaciones nuevas, la capacidad de comunicarse y de comprender al menos una lengua extranjera, la capacidad de trabajar en equipo, el gusto por el riesgo, el sentido de la responsabilidad y la disciplina personal, el sentido de la decisión y el compromiso, la iniciativa, la curiosidad, la creatividad, el espíritu de profesionalidad, la búsqueda de la excelencia, el sentido de la competencia, el sentido del servicio a la comunidad y el civismo. (p. 62)

Con respecto a las ideas de este autor, se precisa el pensamiento sobre una sociedad del conocimiento como un modelo deseable para todos, que viene a revolucionar el impacto sobre el mundo, la generación de conocimiento y el desarrollo desmedido de tecnologías adaptadas a las necesidades y realidades locales. Igualmente, sobre el trasfondo de la revuelta estudiantil, Touraine (1973:5) publica en la sociedad postindustrial:

Ante nuestros ojos se están formando sociedades de un nuevo tipo que bien podrían ser llamadas también “tecnocráticas” (por el tipo de poder predominante”) o “programadas” (por el tipo de modo de

producción y organización económica). Lo más nuevo, en esta sociedad “es que depende mucho más directamente que antes del conocimiento, y, por consiguiente, de la capacidad de la sociedad para crear creatividad. (p. 5)

En relación al tema de la infraestructura tecnológica de redes de comunicación que en las últimas décadas ha influido en el desarrollo de la sociedad; el sociólogo Castells (2011) introdujo el concepto de Sociedad Red para definir: “una reorganización total en su conjunto en el que el elemento organizativo básico vendría dado por la red, y que como tal estructura debería afectar tanto a las relaciones humanas básicas como a las económicas, políticas o culturales”. (p.34) De acuerdo con Castells (Ob. Cit.), la lógica de la red es una característica central del paradigma de la tecnología de la información.

## **DISCUSIÓN Y ANÁLISIS**

### **La revolución digital**

Se comprende, que la revolución digital impulsada por la tecnología de la información y la comunicación, alcanzó cambios espectaculares en la manera en que la gente piensa, actúa, comunica y trabaja. Generó nuevas modalidades de estudios y de transmitir información; así como también reestructuró la forma en que las empresas y los países negocian y rigen su economía.

Por consiguiente, el empleo de las tecnologías de la información y comunicación adaptadas a los procesos productivos, la distribución de los mismos y la comercialización, se define como Economía Digital, este término se dio a conocer en uno de los libros más vendidos en 1995, denominado *La Economía Digital: Promesa y peligro en la Era de la Inteligencia en redes*, escrito por Don Tapscott, obra en la que se muestra la forma como el Internet puede cambiar el modo en el que se hacen los negocios.

En otro orden de ideas, en las organizaciones europeas a la hora de negociar en

el nuevo escenario digital, la nube se ha convertido en la gran aliada. Así mismo, trabajar en un entorno multi-cloud ya es una realidad para una gran parte de las empresas.

En consecuencia, la alta competitividad a la que las organizaciones se ven sometidas en el actual modelo de economía digital les exige ofrecer las aplicaciones en las que basan su negocio con velocidad, escalabilidad y agilidad. En esta situación, las implementaciones en múltiples nubes están ayudando a las organizaciones a optimizar sus aplicaciones, automatizar sus procesos y adoptar la transformación digital.

Siguiendo esta idea, cabe destacar que se ha avanzado tanto en el desarrollo de nuevas tecnologías en estas últimas décadas, que se ha abierto un abismo entre jóvenes y adultos, quienes deben educarse y adaptarse a la revolución de los conceptos cada vez más novedosos de este campo.

Las generaciones de hoy, prácticamente necesitan a la tecnología como parte natural de su cuerpo, y se les llama Nativos Digitales. Las generaciones pasadas, que no nacieron con el auge del desarrollo tecnológico se han denominado Migrantes Digitales, y sus características cognitivas están enmarcadas en procesos de análisis inductivo-deductivo.

Emergiendo así, la Alfabetización Digital, como proceso que consiste en poseer los rudimentos necesarios para moverse con las nuevas tecnologías; especialmente en Internet, acceder a nuevos contenidos, relacionarse con otros y aprovechar nuevas oportunidades a través de las distintas aplicaciones que los medios digitales ponen a disposición de la sociedad para minimizar el fenómeno conocido como Brecha Digital.

### **Análisis de la brecha digital y desigualdad en el acceso a las TIC**

De acuerdo a Serrano y Martínez (2003), la brecha digital se define en términos de: “la desigualdad de posibilidades para acceder a la



información, al conocimiento y a la educación mediante las TIC”. (p. 8)

Suele ser interesante que mientras la revolución digital ha ampliado las fronteras de la aldea global, se ha hecho cada vez más grande la brecha que separa el conocimiento de la ignorancia y los ricos de los pobres, tanto dentro de cada país como entre países.

La brecha digital no sólo se produce por aspectos tecnológicos, sino que refleja la combinación de factores socioeconómicos y de limitaciones, así como la falta de infraestructura de telecomunicaciones e informática. Tal es el caso de Venezuela, donde actualmente se atraviesa una crisis socio-económica que ha traído como consecuencia directa que miles de niños y jóvenes hayan abandonado las aulas de escuelas, liceos y universidades por múltiples factores, tales como falta de alimentación, escasez de transporte, inseguridad, entre otros; lo cual ha activado las alarmas en el sector educativo con varios indicadores en rojo.

De acuerdo a esto, Serrano y Martínez (2003): sostienen que “la educación como parte fundamental del desarrollo humano, juega un papel preponderante, en la reducción de la brecha digital del mundo”.(p. 9)

Las instituciones educativas que están siendo abandonadas, constituyen una base importante para la sociedad venezolana, debido a que en ellas se brindan oportunidades para evitar la pobreza, y minimizar las desigualdades mediante el impulso de las alternativas de superación personal y formación profesional de los individuos.

Pero lamentablemente, y muy a pesar de que la comunidad universitaria del país continúa haciendo inmensos esfuerzos para garantizar el desarrollo en sus aulas de buenos profesionales y mejores ciudadanos, los procesos migratorios a nivel nacional, son cada día más alarmantes, pues esos jóvenes se dirigen hacia

áreas con mejores condiciones de empleo y beneficios sociales, lo cual incide negativamente en el proceso de desarrollo humano y aumenta la brecha digital de nuestro país con respecto al resto de Latinoamérica y más aún al mundo.

### **Análisis de algunas iniciativas se han manifestado... La Cumbre mundial - Necesidad de discutir a escala mundial**

Reconociendo que esta nueva dinámica socio-tecnológica exige la discusión a escala mundial, la Unión Internacional de Telecomunicaciones, a tenor de una propuesta del Gobierno de Túnez, resolvió en su Conferencia de Plenipotenciarios de Minneápolis de 1998 (Resolución 73) celebrar una Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (CMSI) e inscribirla en el programa de las Naciones Unidas.

Según la resolución No. 56/183, de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, la Asamblea General de Naciones Unidas, reconoce la necesidad urgente de aprovechar el potencial del conocimiento y tecnología, para promover los Objetivos de la Declaración del Milenio (ODM) de las Naciones Unidas y poner este potencial al servicio del desarrollo, para todos, mediante alternativas efectivas e innovadoras. Otras acciones Mundiales son:

- ✓ Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI 1999.
- ✓ Cumbre Mundial 2001 sobre Sociedad de la Información. Declaración de Principios y Plan de Acción.
- ✓ Cumbre Mundial sobre Sociedad de la Información 2003-2005
- ✓ Declaración de Río de Janeiro sobre Ética, Ciencia y Tecnología, 2003
- ✓ Seminario Internacional de Chile “Desafíos Globales en la Era Digital. Integración regional, políticas comunes y dilemas internacionales, 30/11/2016”.
- ✓ Cumbre del Desarrollo Sostenible, Septiembre 2015. Agenda 2030

✓ **Cumbre Mundial Tecnológica de Países no Alineados en Bielorrusia 2017.**

Cada vez, hay más dispositivos que generan información, el Internet está aumentando; y una red de objetos físicos relacionados con la electrónica, software, sensores y conectividad, constituyen la comodidad y seguridad de los seres humanos en el mundo. No obstante, todos los avances tecnológicos traen consigo un incremento de información; y una vez inmersos en el ciber mundo, la gran pregunta es ¿Estamos preparados para procesarla?

Al respecto, Ranson (2016) Director de Consultoría y Soluciones de Vector ITC Group, empresa con 100% capital español, fue invitada por parte de Redes, para exponer su tecnología al *Mobile World Congress (MWC)*, el cual se realizó en Fira, institución ferial de Barcelona – España y una de las más importantes de Europa; durante su ponencia expresó entre otras cosas, que no cabe duda que la tecnología móvil ha dado un nuevo significado a la sobrecarga de información. El directivo citó el ejemplo de cuando se necesita alguna información, y al recurrir a los archivos digitales, se encuentra que hay toneladas de fuentes donde es interesante buscar. Adicionalmente, Ranson (2016) comentó acerca de lo fácil *que es quedar atrapado en una burbuja de información.*

Este evento ha dejado una gran cantidad de retos para el futuro, con apuestas bien arriesgadas. La edición del año anterior del MWC proclamó el inminente despegue de las *wereables*, así como la idea del fundador de Facebook, Mark Zuckerberg, de llevar Internet a cualquier rincón del mundo.

**Análisis del cambio organizacional experimentado en las Universidades venezolanas sobre las Tecnología disruptiva frente a la innovación sostenida**

El tema para las empresas ahora está en el dilema de apostar por la innovación

sostenida o arriesgar por la tecnología disruptiva. La innovación sostenida para Ranson (2016) es cuando una empresa realiza mejoras en productos o servicios que ya existen, no crea nuevos mercados o redes de valor, sino que sólo mantiene la existente y genera valor en éstas.

La innovación disruptiva para Del Cueto (2018) se produce cuando una empresa lanza un producto o servicio con tales características que genera un nuevo nicho de mercado. En este punto es importante acotar que si la tecnología se debe utilizar para mejoras incrementales, entonces el camino a seguir es evitar la innovación sostenida y perseguir la innovación disruptiva de cada empresa.

Esta nueva era arrancó en 2008 con el lanzamiento de la App Store, así lo afirma Ranson (2016), y agregó que desde entonces se han desarrollado millones de utilidades para dispositivos móviles. Ranson (ob. cit.) expresa que en 2014 Apple anunció que 75 mil millones de aplicaciones fueron descargadas desde su App Store y que el 55% de las descargas correspondió a juegos, educación, negocios, estilo de vida y entretenimiento.

Siguiendo a Ranson (2016) primero, aparecieron las aplicaciones nativas, diseñadas para funcionar en un sistema específico operativo móvil, más tarde, las aplicaciones web móviles, esta vez se podía acceder a la app desde cualquier dispositivo a través de un navegador web, independientemente del sistema operativo.

Finalmente, las aplicaciones híbridas apps, que para Ranson (2016) contienen en su interior el navegador web del dispositivo. Desde que Facebook adquirió WhatsApp, el servicio no ha parado de dar nuevas funcionalidades. Siempre se tendrán las apps de los móviles pendientes de actualización. Por ejemplo, la Oficina de seguridad del internauta (2018) informa que ya se dispone de una nueva opción donde se puede compartir la ubicación con los contactos que se seleccionen o dentro de un grupo de chat y marcar durante cuánto tiempo estarán en esa ubicación.

Esto es lo que se conoce como Ubicación en Tiempo Real, la cual permite dar a conocer la ubicación y hacer que se registren los movimientos durante el tiempo que se tenga estimado compartir. El transcurrir en las universidades de Venezuela, su evolución en conocimiento sobre tecnología del siglo XXI.

En Venezuela, en primer lugar, hay la tendencia a percibir la alfabetización digital como las destrezas relacionadas con el manejo del computador e Internet. De hecho, la formación de profesores y estudiantes en el área de nuevas tecnologías se ha centrado en el uso de Internet y el ordenador como herramienta de acceso.

Adicionalmente, la educación en el área de tecnología en Venezuela se enfrenta a un gran abismo de separación entre los Nativos y Migrantes Digitales, lo que produce la interrogante académica ¿cómo educar a los nativos digitales, con tantos docentes que no lo son? Por ello, la educación inicialmente se debe centrar en crear conciencia para generar transformaciones sociales y culturales. Se requiere un camino de entendimiento entre las dos visiones.

Así mismo, se debe considerar con prioridad que no hay suficiente presupuesto para las universidades autónomas, destinado a las partidas orientadas a adquisición de equipos, programas y sistemas tecnológicos de punta. Y lo que es peor, a la especialización de docentes en esta área tan importantes del conocimiento; olvidando que un docente competente, debe transformarse en un agente de cambio, y contribuir a la formación de un estudiante competente.

Por último, y quizás lo más importante es que las universidades de Venezuela, que eran de las mejores instituciones del continente, actualmente luchan por permanecer abiertas sin poder ofrecer a sus estudiantes, profesores y trabajadores los beneficios que por naturaleza misma de la institución les

corresponde, tales como educación de calidad, infraestructura, alimentos para los comedores, transporte con rutas universitarias, insumos y equipos para los laboratorios, entre muchos otros.

En consecuencia, la educación universitaria se resquebraja y en las universidades hay un gran número de estudiantes que están abandonando la carrera, profesores que se ven obligados a buscar otra profesión u otros destinos, y recién graduados que emigran a otro país con la esperanza de lograr empleos y un mejor futuro.

De lo anterior se desprende que en Venezuela, a nivel gubernamental no aplica lo planteado por Ferrer, Clemenza y Rivera (2001):

El desarrollo tecnológico de nuevo orden mundial y las tecnologías de información requieren conocimientos más allá de los procesos empíricos del pasado, los procesos contemporáneos exigidos a la educación superior requieren que las funciones básicas de docencia, investigación y extensión se caractericen por una intencionalidad explícita basada en la flexibilidad y permanente adaptación a los cambios que puedan aportar ideas que enriquezcan la creación de conocimiento y apoyo a esos cambios exigidos desde el entorno. (p. 19)

Por su parte, Drucker en su libro *La sociedad post-capitalista* (1992), señalaba que lo más importante no es la cantidad de conocimiento, sino su productividad; y que en una futura sociedad de la información el recurso básico sería el saber; que aplicar conocimiento para generar más conocimiento debía basarse en un elevado esfuerzo de sistematización y organización.

Drucker (1992) plantea que “la función de la organización es hacer que los saberes sean productivos” (p. 68); que las organizaciones se han convertido en esenciales para la sociedad en todos los países desarrollados debido al paso del saber a los saberes.

De acuerdo con ellos, dentro del actual modelo de competitividad globalizada, están incidiendo nuevas formas de producción del conocimiento, especialmente referidas a las instituciones de educación universitaria, que no se están realizando en todas las universidades del país.

Sin embargo, en la Universidad de Carabobo en Valencia-Venezuela, las autoridades ya inmersas en lo que mundialmente se denomina *La Sociedad de la Información*, se está preparando a los docentes para que sean capaces de afrontar esta realidad de manera altamente responsables, lograr que el proceso de aprendizaje sea efectivo y significativo, y que los profesionales que allí se están formando, que son los líderes del futuro, construyan una adecuada comprensión de los temas relacionados a ciudadanía mundial y a la sostenibilidad.

Esto, en respuesta a la Sociedad del Conocimiento fundamentada en la emergente sociedad post-industrial, donde se empiezan a establecer claramente las competencias deben definir el perfil profesional del egresado de nuestra universidad, para guiar sus pasos hacia su ejercicio profesional con éxito.

En tal sentido, se está estudiando a nivel de formación docente el contenido de temáticas mundiales tales como *Educación para Transformar Vidas*, que en sus metas 3 y 4 contemplan que para 2030, se espera asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y las mujeres a formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria y, al mismo año aumentar el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento, para lo cual la Universidad debe asegurar que los currículos incluyan tanto competencias relacionadas con el trabajo como competencias transferibles, incluyendo competencias de emprendimiento y Tecnologías de Información y Comunicación

(TIC).

## **INTERPRETACIÓN DEL PROGRESO TECNOLÓGICO DEL MERCADO LABORAL Y LA FORMACIÓN DE LOS EGRESADOS**

La estrategia internacional para la producción de conocimiento en la Sociedad de la Información, involucra fundamentalmente a las universidades. La educación universitaria contemporánea debe involucrar novedosos paradigmas, que la transformen en función de las exigencias del nuevo orden mundial para este milenio.

En este contexto, se deberán diseñar los nuevos Programas de Gerencia y Desarrollo Tecnológico para el Conocimiento, basados en una extraordinaria relación entre procesos, personas y tecnología, con la finalidad de producir conocimiento verdaderamente científico. Por lo tanto, deben ceder sus espacios a los procesos de transformación de los métodos tradicionales de enseñanza-aprendizaje, a novedosos lenguajes y aspectos pertinentes a la educación y alfabetización digital.

Así, la formación en educación universitaria permitirá al estudiante futuro profesional, adquirir habilidades y competencias tecnológicas, que podrán aplicar selectivamente en su entorno laboral, social y personal.

Para el éxito de la incorporación de las TIC en las aulas, debe pensarse en cómo pueden ser adaptadas aquellas tecnologías o conocimientos técnicos instrumentales existentes, a las necesidades reales de los futuros escenarios laborales, de manera que formen parte de un proceso de alfabetización relacionado con el área de conocimiento requerido.

En el escenario de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo en Venezuela, sus autoridades han asumido con



hechos académicos que la universidad, como generador permanente de conocimiento tiene el deber y la responsabilidad social de transformar su entorno interno y externo, para lograr la mejora permanente de la calidad de vida de su población.

En el escenario referido a las nuevas tecnologías de información y comunicación, FACES realiza grandes esfuerzos humanos, materiales y económicos para adaptarse a los cambios y conseguir dominarlas dentro de las implicaciones de la alfabetización informacional, sencillamente porque la tecnología existe y ha venido para quedarse.

En las carreras de Administración Comercial y Contaduría Pública de FACES de la Universidad de Carabobo, ya se programa el diseño de nuevos Programas en Gerencia y Desarrollo Tecnológicos, basados en una estrecha relación entre procesos, personas y tecnología, con la finalidad de producir conocimiento verdaderamente científico. Para lo cual, se están creando espacios para los procesos de transformación de los métodos tradicionales de enseñanza-aprendizaje, a novedosos lenguajes y aspectos pertinentes a la educación y alfabetización digital.

Los docentes empiezan a considerar qué competencias son necesarias para que los estudiantes sean autónomos, digitalmente hablando. Felizmente, los estudiantes de hoy, desde sus primeros años de vida ya están inmersos en el lenguaje electrónico y el dominio de los equipos, por lo que en este nivel universitario, cuentan con habilidades y destrezas fundamentales en el uso de las tecnologías.

En estas carreras, cada día se vincula más la racionalidad de los proyectos demandados por los sectores productivos con las líneas estratégicas elaboradas por la Institución. Éstas, generan programas y proyectos que enfrentan

problemas sociales, económicos, políticos y/o técnicos reales de la comunidad, región y/o país.

### **EL CAMBIO ORGANIZACIONAL CON USO DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN EN LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, EN VANGUARDIA**

Considerando que lo importante es determinar qué competencias son necesarias para que los profesores y estudiantes sean autónomos, digitalmente para la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES). Esta escuela realiza y disfruta de novedosos y graduales procesos de formación con diversas iniciativas:

- ✓ Como Facultad ícono y proclive a la actualización y adaptación tecnológica del conocimiento en la Universidad de Carabobo, FACES tiene su propia página web: [www.faces.uc.edu.ve](http://www.faces.uc.edu.ve)
- ✓ @SomosFACES es el Twitter Oficial de la Facultad, lo que facilita la comunicación de todos los gremios en ambas Escuelas.
- ✓ El Twitter del Decano de la Facultad, a través del cual mantiene contacto directo y permanente con toda la población universitaria, que hace vida en Administración Comercial y Contaduría Pública, a fin de dar respuesta oportuna a las interrogantes que le son planteadas por esta vía.
- ✓ Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES-UC) @FACES.UC es la página de Facebook que utiliza toda la gente de la facultad para realizar sus publicaciones en tan conocida red social.
- ✓ Gestiona el tema de la Información y Comunicación, a través de la Dirección de Tecnología Avanzada y la Dirección TIC.
- ✓ El Sistema Tecno Ecológico de Admisión (SITEA) administra el proceso de Admisión e Inscripción de alumnos por vía Interna a las Escuelas.
- ✓ En éstas se manejan los sistemas de: SÓCRATES, que es donde se registran las asignaturas y los datos académicos de los alumnos de Pregrado; SUCAI, registro de asignaturas y datos de la población de

postgrado e INTRANET donde se registran todos los datos administrativos del personal que allí labora.

- ✓ El enlace para que los alumnos se inscriban por vía digital en su Proyecto de Servicio Comunitario es: <http://dtic.faces.uc.edu.ve/sc/>
- ✓ FACES instaló la nueva versión de Moodle 3.2.2.; en su Plataforma Virtual de Aprendizaje, que ofrece servicios y funcionalidades para aprendizaje a distancia, de modo que docentes y alumnos de ambas Escuelas, tengan una comunicación directa y atención personalizada inmediata o diferida. Ofrece a los estudiantes: Inscripción en el Aula Virtual, Acceso y si lo pierde, la Recuperación del mismo.
- ✓ Las bondades para los Profesores: Los trabajos del estudiantado pueden ser enviados y calificados por los profesores mediante los módulos de Tareas o Talleres. Se puede calificar de forma automática mediante los Cuestionarios o con ejercicios
- ✓ Hot Potatoes. Las comunicaciones se pueden realizar en los Chat y en los Foros para debates y las Consultas para obtener sus opciones preferidas. Los estudiantes pueden trabajar de forma colaborativa mediante los Wikis. También pueden utilizar los Blogs. El contenido se puede presentar y gestionar usando las actividades de Lecciones y SCORM. Las palabras claves del curso se pueden agregar en los Glosarios y, opcionalmente, también podrán hacerlo los estudiantes. Las Encuestas y las Bases de Datos son actividades de gran ayuda en cualquier curso. Pueden añadir los Módulos no Estándar que no forman parte de la versión oficial de Moodle.

A través de la Dirección de Investigación se han desarrollado con gran esfuerzo, muy poco presupuesto y exitosas iniciativas de autofinanciamiento, los siguientes eventos:

- ✓ I Congreso Nacional de Investigación e Innovación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo 2016.-

- ✓ II Congreso Nacional de Investigación e Innovación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo 2017: “Tejiendo Redes para Contribuir con el Desarrollo Sostenible”.
- ✓ I Congreso Internacional de Investigación e Innovación 2015.-
- ✓ II Congreso Internacional de Investigación e Innovación. Integrando Redes por el Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU, del 2 al 4 de Julio 2018.-

En el área de Postgrado, el Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo administra la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones cuya página web es la siguiente: [www.cidpymesmicro.com.ve](http://www.cidpymesmicro.com.ve)

Los profesionales adscritos al Programa Doctoral de Ciencias Administrativas y Gerenciales cursan una asignatura que se titula Gestión de Nuevas Tecnologías de Información en los Países en vías de Industrialización en la que se analizan desde el criterio de la praxis en el mundo real, los conocimientos más novedosos del impresionante mundo de la tecnología.

Propuesta para atenuar la brecha digital en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de FACES

- ✓ La Escuela debe diseñar políticas de accesibilidad web, para que todos sus clientes internos y externos, puedan usar de forma satisfactoria Internet y la World Wide Web.
- ✓ Solicitar al gobierno que colabore con el sistema de educación a distancia, de manera de estimular no sólo el acceso, sino también el uso y la aplicación de las nuevas tecnologías, porque así contribuyen indirectamente en los propios procesos de desarrollo, combatiendo otras brechas en torno a la digital.

Así mismo, la institución (en este caso) la Universidad de Carabobo debe invertir mayor parte de su presupuesto en proveer de computadores con acceso a Internet a todos sus departamentos con acceso al personal docente; al igual que en capacitación para nuevas tecnologías de información, creación de contenidos culturalmente adecuados a cada contexto y la sustentabilidad a largo plazo de este beneficio.

Se deben considerar dos tipos de acciones básicas: Una, centrada en los primeros años de vida, para conseguir que la alfabetización propia de la educación inicial sea alfabetización digital, dirigida a la sociedad actual y a la del futuro. Haciendo hincapié en la formación del profesorado. Otra, centrada en la realfabetización permanente de personas adultas, enfatizando en los profesionales relacionados con el proceso de formación.

## **CONCLUSIÓN**

Son tan variadas las opciones que ofrece la tecnología, que cada vez cobra mayor importancia el tratamiento que se debe dar a esa inmensa cantidad de información. No obstante, las personas tienen limitaciones respecto a qué hacer con toda esta información, por ello el deber ser, de la literatura sobre las instituciones educativas se enfocan en que éstas deben segmentarla, transformarla y convertirla en conocimiento, con la finalidad de ayudar a optimizar las interacciones humanas, establecer las bases para la futura interacción de hombre-máquina y conectar a los futuros profesionales con la revolución de la información y las comunicaciones.

Ante esto se desprende del análisis, que las universidades que son las organizaciones productoras de conocimiento deben compartirlo con la sociedad, para crear cultura de compromiso con el ambiente, con valores tales como participación ciudadana, compromiso, solidaridad, responsabilidad social, entre otros.

Un pueblo que asuma y aplique una estrategia educativa adecuada a la alfabetización tecnológica, informacional, digital y mediática, estará en condiciones de desenvolverse con capacidad de liderazgo en la sociedad informacional del siglo XXI, cultivando las ventajas de las TICs para desarrollarse y progresar, pero sobre todo erradicar el analfabetismo funcional.

Obviamente, la nueva sociedad informacional avanza de manera muy desigual. La globalización de las infotecnologías impacta de manera dispar en el mundo; y por ende, existen importantes estratificaciones digitales, en el mundo real.

Por consiguiente, en muchos países, incluso en los desarrollados hay niveles altos de analfabetismo e importantes estratificaciones digitales. En tal sentido, considerando el hecho de que la sociedad de la información es excluyente, se puede afirmar que a Venezuela aún le falta un largo camino para llegar a la verdadera Sociedad del Conocimiento.

Sin embargo, en universidades tales como la Universidad de Carabobo, se realizan extraordinarios esfuerzos para combatir la falta de interés, el desconocimiento y la ausencia de formación, aplicando estrategias de educación y aprendizaje del área digital adecuada para cada facultad, departamentos, cátedras y asignaturas, según sea el caso.

Particularmente en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo, se promueve el cambio organizacional y se invierte en conocimiento y eso significa que, se enseña usando y aplicando las tecnologías de información para aprender a aprehender, en el entendido de que éste último significa asimilar o comprender una idea o un conocimiento por completo asegurando un aprendizaje significativo, al aprendiz enlazar cuanto sabe e intenta saber.

De esta manera, la Escuela de Administración Comercial y Contaduría de FACES de la Universidad de Carabobo en Venezuela, se promueven y se invierte en la educación digital como único camino que al transitar, conlleva a extraordinarios cambios políticos, económicos y sociales. Por esta razón, le ha sido posible alcanzar crecimiento operativo y estratégico, ya que se ha propuesto optimizar la automatización de los procesos y la gestión, generar una experiencia perfecta con sus clientes principales que son los estudiantes, y modernizar la gestión del talento docente a través de la investigación y la extensión.

Esto hace necesario, recomendar la revisión de los modelos de gestión de las universidades, y de la ley de universidades venezolanas, de manera de verificar si desarrollan estrategias novedosas vinculadas a un cambio definitivamente paralelo con la revolución tecnológica. Puesto que ya se habla de estudiantes ausentes en las aulas y presentes en el entorno electrónico a través de clases online, dando lugar a cambios en los modelos pedagógicos.

## REFERENCIAS

- Bell, D. (1976): **El advenimiento de la sociedad post-industrial**. Madrid: Alianza Universidad.
- Castells, M. (2011). **La era de la información: economía, sociedad y cultura**. Vol 1. Sociedad Red. Primera Edición. Madrid: Alianza Editorial.
- Delors, J. (1996). **La Educación Encierra Un Tesoro**. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Madrid, España: Editorial Santillana/UNESCO. Recuperado de [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa)
- Del Cueto, C. (2018). **Categorías de innovación: sustentable, disruptiva y de proceso**. Recuperado de <https://dtsanfer.wordpress.com/2018/11/06/categorias-de-innovacion-sustentable-disruptiva-y-de-proceso/>
- Drucker, P. (1968). **The Age of Discontinuity. Guidelines to Our Changing Society**. eBook ISBN: 9781483165424. Imprint: Butterworth-Heinemann. United States of America. Published Date: 1st January 1969.

- Drucker, P. (1992). **La Sociedad Poscapitalista**. Buenos Aires: sudamericana
- Drucker, P. (2005) **La administración en una época de grandes cambios**. 2da. ed. Buenos Aires: sudamericana.
- Ferrer, C. y Rivera, M. (2001). **Generación del Conocimiento y Transformación Universitaria**. *Revista Multiciencias* 1 (1). Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Medina, L. (2012). **Tecnologías emergentes al servicio de la educación**. En Rafael Orduz (Comp.) *Aprender y educar con las tecnologías del siglo XXI*. pp.33-45. Colombia: Colombia digital
- Mujica, M.; et al (2010). **Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela**. 2da Edición ampliada. Publicación de la Unidad de Investigación del Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Ibañez, N., Castillo, R. y Mujica, M. (2018). **Epistemología de la gerencia y sus métodos**. España: Académica Española
- Oficina de seguridad del internauta (2018). **WhatsApp: la localización en tiempo real de tus contactos y otras funcionalidades**. Recuperado de <https://www.osi.es/es/actualidad/blog/2017/11/08/whatsapp-la-localizacion-en-tiempo-real-de-tus-contactos-y-otras>
- Ranson, A. (2016). **¿Estamos preparados para procesar tanta información?** Recuperado de: <https://haycanal.com/noticias/7318/estamos-preparados-para-procesar-tanta-informacion>
- Serrano S. A. y Martínez E. (2003). **La Brecha Digital, mitos y realidades**. Departamento editorial universitaria de la Universidad Autónoma de Baja California. México. Recuperado: [http://www.labrechadigital.org/labrecha/LaBrechaDigital\\_MitosyRealidades.pdf](http://www.labrechadigital.org/labrecha/LaBrechaDigital_MitosyRealidades.pdf)
- Tedesco, J. (1995). **El nuevo pacto educativo. Educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna**. Madrid: Anaya
- Touraine, A. (1973). **La sociedad post-industrial**. Barcelona: Ariel



## **IV.- GESTIÓN PÚBLICA**

### Artículos de investigación

# **EFFECTIVENESS OF WEBERIAN THOUGHT AND CITIZEN PARTICIPATION IN PUBLIC MANAGEMENT IN THE MUNICIPAL CONTROL OF THE CARABOBO STATE, VENEZUELA.**

## **VIGENCIA DEL PENSAMIENTO WEBERIANO Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA EN LAS CONTRALORÍAS MUNICIPALES DEL ESTADO CARABOBO, VENEZUELA**

**Salazar U., Miriam Y<sup>1</sup>.**

### **RESUMEN**

Los cambios que emergen en las ciencias administrativas, orientadas al sector público, han dado lugar a los conceptos de buen gobierno para incorporar nuevas prácticas en la gestión pública, en esta la participación ciudadana y la conducta de los funcionarios apegada a principios y valores son fundamentales en la gerencia municipal con una visión axiológica y teleológica, hacia una mejor calidad de vida. Por lo tanto, el presente artículo tiene como objetivo interpretar la cultura de participación ciudadana en la gestión pública municipal, que involucra un análisis de la participación ciudadana en la contraloría municipal basada en la corriente burocrática y por otro lado, de la corriente humanista al concebir la administración pública. La investigación se presenta desde una perspectiva cualitativa, tomando como base una investigación enmarcada en el contexto interpretativo, soportada por la revisión documental-bibliográfica y las entrevistas a profundidad realizada a los informantes clave del Municipio Diego Ibarra del estado Carabobo. Entre los principales resultados se expresa la poca cultura en la práctica de participación ciudadana del Municipio y tiende hacia la participación en la inspección de obras, las decisiones tomadas en las asambleas de ciudadanos y la formulación de denuncias, en tanto, a las acciones de control, se obtuvo escasa participación ciudadana en su mayoría, y la evalúa como regular. La tendencia a presentar los resultados de las acciones del control fiscal social se mantiene dirigido al Alcalde como máxima autoridad del Municipio enfatizando la forma burocrática tradicional de concebir la administración pública. Se concluye que la administración municipal mantiene vigente el pensamiento Weberiano y el Municipio, en general. Además no cuentan con las condiciones necesarias para que la ciudadanía se incorpore a la ejecución del control de la gestión municipal, sin embargo, los administradores se muestran dispuestos a intensificar las acciones para que los administrados conozca y se incorporen a las acciones del control fiscal en procura de cumplir con la normativa legal, transparentar la gestión municipal que contribuya a elevar la calidad de vida y a minimizar la resistencia de los ciudadanos a ejercer el deber y derecho a participar en los asuntos públicos.

**Palabras Clave:** Burocracia tradicional, administración pública, Contraloría Municipal

---

<sup>1</sup> Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. Correo electrónico: msalazaruzcategui@gmail.com

## ABSTRACT

The changes that emerge in the administrative sciences, oriented to the public sector, have given rise to the concepts of good governance to incorporate new practices in public management, in this citizen participation and the behavior of officials attached to principles and values are fundamental in municipal management with an axiological and teleological vision, towards a better quality of life. Therefore, this article aims to interpret the culture of citizen participation in municipal public management, which involves an analysis of citizen participation in the municipal comptroller based on the bureaucratic current and, on the other hand, of the humanist current when conceiving Public administration. The research is presented from a qualitative perspective, based on an investigation framed in the interpretative context, supported by the documentary-bibliographic review and in-depth interviews with key informants of the Municipality of Diego Ibarra of Carabobo state. Among the main results, the lack of culture is expressed in the practice of citizen participation of the Municipality and tends towards participation in the inspection of works, the decisions taken in citizen assemblies and the formulation of complaints, as well as control actions, it obtained little citizen participation in its majority, and evaluates it as regular. The tendency to present the results of the actions of social fiscal control remains directed to the Mayor as the highest authority of the Municipality emphasizing the traditional bureaucratic way of conceiving the public administration. It is concluded that the municipal administration maintains the Weberian thinking and the Municipality in general. In addition, they do not have the necessary conditions for citizens to join the execution of municipal management control, however, the administrators are willing to intensify the actions so that the administrators know and join the fiscal control actions in seeks to comply with legal regulations, transparent municipal management that contributes to raising the quality of life and minimizing the resistance of citizens to exercise the duty and right to participate in public affairs

**Keywords:** Traditional bureaucracy, public administration, Municipal Comptroller

**JEL:** H7, 0230

**Recibido:** 29 de marzo de 2019

**Aceptado:** 10 de mayo de 2019

## INTRODUCCIÓN

En Venezuela, el régimen democrático ha venido acoplándose a través de los años a los diversos cambios que ha sufrido nuestro sistema político, todo ello, con el fin de buscar una solución a los diferentes problemas sociales, económicos, políticos, entre otros, que como sociedad nos limitan a alcanzar una calidad de vida. De tal modo que la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999) contempla la democracia participativa y la participación ciudadana, surgiendo un cambio en nuestro sistema político y con ello, el surgimiento de nuevas Leyes donde se encuentra inmersa la participación, para de esta forma lograr hacerla viable.

Con regularidad, la administración pública tradicional se asocia al concepto de burocracia, es decir, una organización jerárquica en la que cada unidad tiene

responsabilidades claramente delimitadas y reguladas mediante reglas escritas y mecanismos de control vertical. El término de burocracia utilizado por Max Weber citado por Gómez (2001) responde a un concepto de tipo ideal que resume y sintetiza unas formas de acción social, específicas de las sociedades modernas, y que se basan en los principios de igualdad ante la ley, en la necesidad de una jerarquía normativa y en la relación con el mercado, como norma fundamental de los procesos de interacción social.

En este sentido Gómez (2001) agrega que entre los elementos características de la burocracia está el ejercicio de la Administración Pública que exige exclusividad y no permite la participación en aquellas cuestiones privadas cuyos intereses puedan entrar en colisión con los públicos.

Por ello, la concepción weberiana parece insuficiente para el funcionamiento de las organizaciones públicas modernas debido a la rigidez de sus actuaciones, al excesivo formalismo en el análisis y resolución de problemas, a las toma de decisiones vinculadas excesivamente al reglamento, cuando se está ante un proceso participativo que supone la transformación de las estructuras organizativas del poder.

Por lo tanto, el presente artículo tiene como objetivo interpretar la cultura de participación ciudadana en la gestión pública municipal, que involucra un análisis de la participación ciudadana en la contraloría municipal basada en la corriente burocrática y por otro lado, de la corriente humanista al concebir la administración pública. En esta última corriente el eje fundamental, es el ciudadano y su formación para el rol que representará, en y para la sociedad. Igualmente vislumbra el nivel de conocimiento de la democracia participativa, derivada de un nuevo sistema político venezolano, así como, las diferentes circunstancias que se podrían presentar al practicarse la Participación Ciudadana.

Con esta intención, se aborda la metodología de la investigación basado en la

realidad contextual venezolana, específicamente la evidencia empírica se ubicó en el municipio Diego Ibarra, desde una perspectiva cualitativa, enfocada en el paradigma interpretativo, según Méndez (2001) soportada por la revisión documental-bibliográfica desde el punto de vista de la hermenéutica.

El tipo de investigación es descriptiva, y según su profundidad, la investigación emplea el método de análisis, pues pretende entender el fenómeno de la participación ciudadana en el contexto del Municipio Diego Ibarra, al considerar como puntos de enlace los órganos que ejercen el Poder Público Municipal y la ciudadanía, para abarcar el fenómeno como un todo a los informantes clave de la población del municipio de 113529 habitantes, información aportada por el Instituto nacional de estadísticas INE (2018) y los informantes clave de la contraloría del municipio.

Se utilizó la técnica de observación directa no participante o simple, a través de la cual la investigadora capta la realidad que rodea el contexto de la participación ciudadana en el control fiscal de la gestión en el Municipio, sin ninguna clase de intermediación (Méndez, 2001).

## **MODELO HUMANISTA. SUSTENTO FILOSOFICO**

La historia del conocimiento se ha organizado de manera muy particular durante el proceso de desarrollo del hombre. El conocimiento vigente tiene importantes cargas de cada una de las épocas que identifican una corriente o pensamiento epistemológico, que aun en nuestros tiempos se consideran en los razonamientos más acertados sobre la realidad actual.

Esta exploración epistemológica se inicia con el tema de los grupos humanos, los cuales constituyen una sociedad en la cual se encuentra una estructura y una dinámica. En cuanto a la estructura, hay distintos elementos que dan una organización peculiar a cada grupo social que conforman una sociedad flexible y en constante cambio, acorde con las necesidades dinámicas de los pueblos (como las contralorías municipales, en este artículo).

La estructura da las bases para la dinámica social que es la interacción que se da entre individuos y subgrupos o parcialidades de la sociedad. Esta dinámica es simplemente una expresión de los requerimientos u objetivos de los individuos que componen esa sociedad.

Usualmente, en el dinamismo de las estructuras sociales, se crea un orden social, en el que cada individuo acepta las condiciones de ese orden social por su necesidad de pertenecer a la sociedad, e incluso cada uno de esos individuos participa en el control social buscando la integridad e incorporación de sus miembros y el alcance de los fines comunes de la vida en sociedad.

Pero el orden social no es un fin en sí mismo. El orden social es sólo un medio para alcanzar los objetivos del colectivo o sociedad; se trata entonces, que el grupo logre o evite hechos y situaciones, es decir, se promueve lograr lo bueno y combatir lo malo en sociedad. (Jordan, 2018)

Por tanto, los seres humanos no actúan de acuerdo a individualismos, sino bajo influencias culturales e históricas y según los deseos y expectativas de la comunidad en la que viven. Así, el concepto básico de sociología refiere la interacción social como punto de partida para cualquier relación en una sociedad.

En virtud de lo expuesto, se vincula el pensamiento con el control fiscal de la gestión municipal, puesto que se presenta un escenario en el que los individuos no se pueden ni se deben conformar con una mera rendición de cuentas de sus administradores y/o representantes municipales, muchas veces extemporánea y poco creíble.

Contrariamente, participando en el control fiscal de la gestión municipal, los individuos organizados tienen la posibilidad de apreciar las realidades de la administración municipal con sus propios sentidos, esto les permite prever

situaciones no deseadas y sacar sus propias conclusiones de la gestión municipal, desarrollando con ello, el verdadero sentimiento social de elevar la calidad de vida local.

Continuando el enfoque epistemológico, es fundamental hacer referencia al Humanismo, el cual ha sido empleado para denominar toda doctrina que defienda como principio fundamental el respeto al ser humano.

Por otra parte se hace una consideración de acercamiento a la realidad sin reduccionismos dando apertura al enfoque holístico con la intencionalidad de abordar en el contexto de las ciencias administrativas los diferentes aspectos que hacen posible una eficiente gestión en las organizaciones, pero considerando siempre el asunto humano como realidad fenoménica.

La palabra Humanismo tiene una significación histórica indudable, la voz latina humanista, dio origen a un modo de pensar y de vivir ajustado a una idea principal: en el centro del Universo está el hombre, imagen de Dios, criatura privilegiada, digna sobre todas las cosas de la Tierra. (Silva, 1993)

Por otra parte, es oportuno destacar que los individuos sociales están envueltos por un todo complejo y organizado, una reunión de cosas y partes que forman un todo unitario y complejo, llamado sistema. Bertalanffy, *citado por* Florez y Thomas (1993), define los sistemas como "conjunto de elementos en interacción" y establece una distinción entre sistemas cerrados y sistemas abiertos, considerando que todos los sistemas vivientes son sistemas abiertos al intercambio de materia, energía e información con el entorno.

Un sistema abierto utiliza la noción de organización como elemento importante para comprender la complejidad de los sistemas sociales, y toma de la Cibernética el concepto de retroalimentación y sus mecanismos de controles positivos y negativos, que corrigen las respectivas desviaciones para mantener

al sistema dentro de un equilibrio dinámico de sus estructuras.

Según Florez y Thomas (1993) Bertalanffy toma de Cannon el concepto de homeostasis o equilibrio dinámico entre entradas y salidas, lo que permite en el sistema cambios continuos a la vez que predominan condiciones relativamente uniformes entre los elementos o partes del sistema.

Finalmente, se consideran los postulados del construccionismo social debido a que éstos soportan las posibilidades del hombre para la construcción de su propia realidad.

El construccionismo social según Hoffman citado por Rozo (2002) plantea que las ideas, los conceptos y los recuerdos surgen del intercambio social y son mediatizados por el lenguaje y la información. Sostiene el construccionismo social, que todo conocimiento evoluciona en el espacio entre las personas, en el ámbito del mundo común y corriente.

Así, el construccionismo social apoya la idea: “moldeamos el mundo en el que vivimos y creamos nuestra propia realidad” (p. 6), dentro del contexto de una comunidad con otros individuos; comunidad que por medio de sus posibilidades y restricciones económicas, políticas, sociales y culturales fija los límites de su propio desarrollo.

## **EL MODELO BUROCRÁTICO Y LAS NUEVAS CORRIENTES FILOSÓFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Durante las últimas cuatro décadas se han hecho importantes aportes teóricos y prácticos en el intento por modificar los parámetros organizativos y la gestión del sector público.

Con regularidad, la administración pública tradicional se asocia al concepto de burocracia, es decir, una organización jerárquica en la que cada unidad tiene responsabilidades claramente delimitadas y reguladas mediante reglas escritas y mecanismos de control vertical.



En su momento, dice Matas (2001), el modelo de organización burocrático fue la respuesta a las necesidades derivadas de la modernidad, una modernidad racionalizadora que se manifestaba en el dominio de la eficiencia, la predictibilidad, la calculabilidad y el control tecnológico.

Pero la administración pública tradicional, que se inspira en el modelo organizativo burocrático, ha desarrollado con el tiempo disfunciones muy importantes que tienen como resultado más característico la falta de adaptación de las organizaciones públicas al contexto socioeconómico actual.

Entre los diferentes intentos por modificar el modelo burocrático, dice Matas (2001), que en los años noventa han aparecido un conjunto de perspectivas reformadoras bajo el título integrador: Nueva Gestión Pública.

A tales efectos en la Nueva Gestión Pública, Matas (Ob. cit.) distingue dos enfoques: el primero, el Neoempresarial que hace énfasis en la economía, la eficiencia y la eficacia de los aparatos públicos y propone una clientelización de los ciudadanos.

El otro enfoque o corriente que distingue Matas (2001) es la Neopública, que pone especial atención en la repolitización, la racionalización y el control de la externalización de los servicios públicos, la participación ciudadana y la ética en la gestión pública.

Seguidamente, se indican las características más destacables de las corrientes neoempresariales definidas por Matas (2001), ellas son:

- Filosofía de “no remar” sino hacer que los otros “remen”: el Estado relacional y la sociedad del bienestar, más que el Estado intervencionista y del bienestar.
- Fomentar la mutación de las administraciones públicas al pasar de proveedoras de servicios públicos a intermediarias que “venden” servicios.

- Adopción del lenguaje y los conceptos del sector privado.
- La reducción de la relación entre la Administración y la ciudadanía a la relación Administración-clientes.
- Fragmentación de la Administración en unidades más pequeñas con una creciente autonomía respecto a la gestión económica, patrimonial, laboral, etc. para que éstas se especialicen en la producción de una gama determinada de servicios y se reajusten con más facilidad a las necesidades de los clientes de los servicios públicos.
- Todo lo anterior se materializa en organismos que tienen unas formas jurídicas alejadas en mayor o menor grado del Derecho Público.
- Por otra parte, las características más destacables de las corrientes neopúblicas son:
- Se refuerza el concepto de ciudadanía para que permita la expresión activa de las opiniones. El concepto de ciudadanía, pretende mediante un discurso abierto y pluralista, recrear la legitimidad política en la administración pública.
- Se deben reforzar los valores de la cosa pública en los empleados públicos y crear una cultura administrativa asociada tanto a la eficacia y a la eficiencia como a la ética en la gestión pública.
- Reconocer nuevos derechos con garantía a los ciudadanos.
- Tener como horizonte la satisfacción del ciudadano en la utilización de los servicios públicos, así como la simplificación del sistema o procedimiento y tiempo de acceso al mismo. Aprobar y organizar nuevos servicios públicos, con o sin externalizaciones.
- Actuar con principios y valores como la universalidad y la igualdad en los servicios públicos, contrapuestos a los de economicismo y gestión.
- Incrementar la calidad y el número de los servicios públicos.

- Se debe definir claramente qué ámbitos de la gestión pública pueden ser objeto de externalización (prestación de servicios públicos por organizaciones privadas con o sin ánimo de lucro) y cuáles no pueden serlo desde la perspectiva de las necesidades y derechos de los ciudadanos.

En el caso de los servicios externalizados se debe garantizar la dirección, control y evaluación de las autoridades públicas desde una perspectiva económica, legal y de defensa de los ciudadanos como receptores de los servicios públicos.

### **ANÁLISIS-DISERTACIÓN**

El tema del humanismo; de la esencia de lo humano, cobra especial relevancia en la actualidad cuando se plantean nuevos perfiles para el estudio de la identidad y la construcción de la ciudadanía, principalmente, en relación con el control fiscal de la gestión pública.

Por ende, la sociedad deposita toda su confianza en la potencialidad humana del hombre para desarrollarse y alcanzar sus objetivos. Al respecto, dice Marx, citado por Erich Fromm (1987) “la potencialidad humana es una potencialidad dada; el hombre es, como si dijéramos la materia prima humana...”, así, el hombre es el propio protagonista de su historia a través de su trabajo, su producción y su capacidad para la autorrealización individual y colectiva, como dice Marx, “para conocer el mundo el hombre tiene que apropiárselo”.

En este sentido, en el deber ser de los defensores del respeto a la condición humana y/o humanistas contemporáneos, no hay representantes, amos, dirigentes ni jefes, pues éstos piensan en el porvenir, creen en la libertad y en el progreso social. Los humanistas trabajan para transformar la práctica de la representatividad, dando mayor importancia a la participación ciudadana.

En consecuencia, se puede afirmar que la corriente humanista tiene vigencia en el hombre contemporáneo. En una verdadera democracia participativa como la que se plantea en la actualidad, la administración pública, especialmente la administración municipal, debe darle a la ciudadanía las garantías que merece su representatividad, pero más importante aún, debe extremarse toda medida

que favorezcan en la práctica la inserción y participación individual o colectiva del hombre.

Por otra parte, la relevancia del enfoque sistémico en el control fiscal de la gestión municipal, se debe en primer lugar, a que la organización de los ciudadanos en su sistema social debe tener la capacidad de percibir y observar detalladamente los aspectos relevantes de su entorno, especialmente en la captación y aplicación de los recursos municipales y en la salvaguarda del patrimonio público.

En segundo lugar, los actores del sistema social municipal deben poder procesar la información obtenida comparándola con las normas administrativas, financieras y operativas que guían el comportamiento del sistema de la administración municipal.

En tercer lugar, de dicha comparación, los ciudadanos deben obtener información confiable sobre la eficiencia, eficacia y economía de la gestión municipal y de las posibles desviaciones y sus causas, ante tales normas administrativas, financieras y operativas.

Por último, los actores del sistema de control de la administración municipal tendrán que poder iniciar acciones correctivas si se constataran desviaciones en la aplicación eficaz, eficiente y económica de las normas administrativas, financieras y operativas. Estas acciones serán las que mantengan la homeostasis o equilibrio del sistema de control de la administración municipal.

La participación ciudadana en el control fiscal de la gestión pública municipal, encuentra su fundamento en la retroalimentación o feedback entre los tomadores de decisiones o autoridades municipales, los ejecutores de las decisiones, es decir: directores, ejecutivos, funcionarios públicos municipales, contratistas, entre otros; y los ciudadanos y ciudadanas responsables del control fiscal de la gestión municipal y receptores de bienes y servicios públicos.

Lograr construir una verdadera participación ciudadana en el control fiscal de la

gestión municipal, que fomente la mejora continua de las condiciones de vida de la ciudadanía, y con ello cimiente el bienestar social de la colectividad, constituye sin lugar a dudas uno de los retos más importantes de la ciudadanía que hoy se erige en los Municipios venezolanos.

En este sentido, se asocia el modelo de participación ciudadana que plantea la normativa venezolana con dos novísimas corrientes filosóficas; en primer lugar, con la corriente neoempresarial puesto que la normativa jurídica propone una administración pública efectiva, eficiente y económica.

Y en segundo lugar el modelo de democracia participativa, protagónica y corresponsable que propone la Constitución y demás normativa legal vigente se corresponde casi sin brecha alguna con la corriente neopública.

Es preciso indicar que la corriente neoempresarial constituye la mayoría de la literatura e investigaciones, sin embargo, no ocurre lo mismo con la corriente neopública, ésta es minoritaria tanto en el mundo académico como en las bases conceptuales de las innovaciones en la gestión pública.

### ***Análisis teórico del control***

En teoría organizacional, Fayol citado en Stoner, Freeman y Gilbert (1996) define 14 principios administrativos y de allí el origen del proceso organizativo en cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control.

Por tanto, para Stoner, Freeman y Gilbert (1996) la administración generalmente se define como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

De Stoner, Freeman y Gilbert (1996), se toman las definiciones de las funciones básicas del proceso administrativo, pues la gestión pública se nutre de ésta teoría para ejecutar las competencias que le han sido asignadas.

Inician dichos autores, refiriéndose al *proceso* como una forma sistemática de hacer las cosas, en donde se desempeñan ciertas actividades para lograr las metas que se desean alcanzar.

En relación con la planificación, Stoner, Freeman y Gilbert (1996), afirman que la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los líderes de la administración no encuentran el camino para organizar los recursos; y el control se convierte en una función vacía, sin sentido e insignificante.

Al referirse a la función de Organización, los citados autores, dicen que la organización es un patrón de relaciones simultáneas entrelazadas por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los líderes persiguen metas comunes. La función de organización apoya su labor en la forma de dividir, organizar y coordinar los recursos y actividades de la organización.

Con relación a la función de dirigir, Stoner, Freeman y Gilbert (Ob. cit.) ésta implica mandar, influir y motivar a los empleados o funcionarios para que realicen tareas esenciales con los recursos disponibles. Los líderes dirigen de modo que todos los integrantes del sistema se unan para lograr los pasos establecidos en la planificación y la organización.

Por último, la función de control, dicen los referidos autores, que es el proceso sistemático que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

El control sirve a los líderes de la organización para monitorear la eficacia de las actividades de planificación, organización y dirección, y por ende, asegurarse que los actos de los miembros del sistema organizativo les conduzca a alcanzar las metas y objetivos propuestos. Siguiendo a Stoner, Freeman y Gilbert (1996) la función de control distingue los siguientes elementos básicos:

1. Estándares de desempeño;
2. Medir los resultados presentes;

3. Comparar estos resultados con las normas establecidas; y
4. Tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones

En tanto que el sistema de control fiscal de la Administración Pública en Venezuela, como se dijo, se define como el conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos que interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de dirección de los sistemas y procedimientos de control que coadyuven al logro de los objetivos generales y al buen funcionamiento de la Administración Pública. (Ley orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, 2010), se observa que la función de control del proceso administrativo, coincide muy de cerca en los propósitos que se plantea el sistema de control de la Administración Pública, aunque curiosamente, en ocasiones se asocian y en otras se diferencian.

La diferencia fundamental entre el control gubernamental y el privado, está precisamente en las actividades que desarrollan y los intereses que persiguen uno y otro sistema organizativo.

Mientras el sector privado persigue la acumulación de capital económico a través de una mayor rentabilidad económica en su accionar; el Estado busca concentrar mayor capital social que le permita un crecimiento en el bienestar colectivo.

El sistema de control de la administración pública ejerce las actividades de control sobre los derechos y obligaciones y sobre lo que ingresa y egresa en cualquier actividad que desarrolle la misma, por cierto, hay que resaltar la importancia de la cantidad y variedad de lo que posee, debe, ingresa y egresa del Estado.

La importancia del control gubernamental obedece a que el Estado maneja importantes cantidades y variedades de recursos de toda la sociedad y cualquier desatino derivado del control estatal, tiene como destinatario el perjuicio a toda la comunidad.

En tal sentido y sobre la base de la formación del Poder Público Municipal, se distinguen los siguientes órganos de control fiscal en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM, 2010):

- En primer lugar, el Control Legislativo, que lo practica el Concejo Municipal, el cual ejercerá funciones de control sobre el gobierno y la administración pública municipal, además, de ejercer el control político sobre los órganos del ejecutivo municipal.
- En segundo lugar, el Control Ejecutivo o administrativo, ejercido por el Alcalde o Alcaldesa con la colaboración de los administradores y funcionarios de todos los niveles que desempeñan la gestión administrativa, éste control es el llamado: Control Interno.
- En tercer lugar, se ubica el control ejercido por la Contraloría Municipal, órgano de la administración municipal que ejecuta el Control Externo de la gestión municipal, goza de autonomía, orgánica, funcional y administrativa, sin ninguna subordinación o dependencia del ejecutivo u otro órgano municipal, teóricamente sin influencias político – partidista, lo que debiera garantizar imparcialidad y transparencia en sus funciones.
- Y en cuarto lugar, el Control Social, ejecutado por la ciudadanía, ya sea de manera individual o colectiva, a través de la comunidad organizada.

Asimismo, tomando en cuenta otros factores que resaltan la modalidad del control, como la temporalidad u oportunidad en la que se ejerce el control respecto del acto administrativo controlado, se distinguen al menos las siguientes modalidades de control:

El control previo, este control se ejerce antes que el acto administrativo se perfeccione, tiene gran efectividad por cuanto tiende a evitar irregularidades; el control perceptivo, que se ejerce simultáneamente con la ejecución del acto



administrativo; y finalmente, el control posterior que se practica luego de efectuarse el acto administrativo, para revisar la legalidad y sinceridad de dicho acto.

En relación con el control previo y el control perceptivo, su ejecución es responsabilidad del sistema de control interno de la organización, mientras que el control posterior es tarea del control externo, que además, dentro de sus atribuciones puede ejecutar el control perceptivo que considere conveniente.

En cuanto a la intensidad con que se efectuó las acciones de control, puede ser exhaustiva cuando ha de revisarse detenidamente todos y cada uno de los elementos probatorios de los actos administrativos; y selectiva cuando se toman muestras representativas que permitan emitir una opinión objetiva sobre el conjunto de actos administrativos en su totalidad.

Es necesario indicar, que en la administración pública venezolana prevalece la modalidad de control exhaustivo, pues generalmente, todos y cada uno de los soportes de todos los actos administrativos son sujetos a control.

Referente a la periodicidad, en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM, 2010) la periodicidad del control éste puede ser permanente, cuando hay que hacerlo siempre, como es el control interno; y periódico, cuando se practica entre lapsos regulares de tiempo, como es el caso de las auditorias.

El control también puede diferenciarse por el sitio donde se ejecuta, así se distingue: el control en la sede de los organismos de control en donde se reciben de la administración los comprobantes y documentos de los actos controlados y se someten a revisión; y el control en el sitio donde se efectúa el acto administrativo controlado.

### ***Sistema de control fiscal***

En el análisis de la participación ciudadana en el control fiscal de la gestión municipal, que trata esta investigación, es preciso recordar que la actividad controladora en todos los niveles de la administración pública se desarrolla dentro de un sistema en el que interactúan todas las formas de controles conocidas, con sus integrantes, instrumentos y órganos ejecutores, conocido como Sistema de Control Fiscal.

En lo que al Municipio se refiere, el sistema municipal de control fiscal tiene como objetivos: fortalecer la capacidad del Municipio para ejecutar eficazmente su función de gobierno, lograr la transparencia y la eficiencia en el manejo de los recursos del sector público y establecer la responsabilidad por la comisión de irregularidades relacionadas con la gestión de las entidades municipales. (LOPPM, 2010). Para lograr los objetivos descritos, el sistema de control fiscal lo integran:

1. Las máximas autoridades (Alcalde, Concejales), niveles directivos y gerenciales de los órganos y entidades que conforman el Municipio;
2. La Unidad de Auditoría Interna del Municipio;
3. La Contraloría Municipal;
4. La rectora del Sistema de Control Fiscal: la Contraloría General de la República; y
5. Los ciudadanos en el ejercicio de su derecho a la participación en la función de control de la gestión pública municipal.

Los integrantes del sistema municipal de control fiscal se apoyan en los instrumentos de control fiscal que les permita el desarrollar eficaz y eficiente de las actividades controladoras.

Esos instrumentos son, entre otros: las políticas de la organización municipal,

leyes, reglamentos, normas, procedimientos e instructivos, todos ellos adoptados y adaptados para salvaguardar los recursos de los entes, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa; promover la eficiencia, economía y calidad de sus operaciones, y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

### ***El control de gestión***

El Control de Gestión, dice Cartaya (2002), es una herramienta fundamental de la Administración Pública, se puede definir como la actividad gerencial dentro de las organizaciones para asegurar el cumplimiento de su misión, visión, objetivos y metas, en el marco de las disposiciones normativas que regulan su desempeño, y que permite que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad.

De tal manera que toda gestión debe ser previamente planificada, a partir de una evaluación preliminar considerando factores internos de la misma organización, entre los que destaca el conocimiento claro y sistémico de los procesos o tareas que se realizan, así como el entorno en el cual se desarrollan.

Si se comprende la dinámica de la organización y su entorno se puede definir una apropiada misión, una acertada visión, así como objetivos y metas claros.

Igualmente es importante la organización de los recursos tecnológicos, presupuestarios, humanos y materiales con los cuales procurar, en un tiempo determinado, el logro de los objetivos y metas previstos.

Para ello, los administradores públicos no solo deben formarse como buenos planificadores, sino manejar herramientas tales como la motivación, la comunicación, el liderazgo, el sentido común, la promoción y el testimonio que les permita la utilización de las estrategias y tácticas precisas.

Finalmente, dice Cartaya (2002), que el administrador público debe estar en un proceso continuo de revisión y control que le permita, de ser necesario, rediseñar su propia gestión. De modo que el Control de Gestión es un sistema de evaluación permanente a través de variables o indicadores de distinto orden, niveles de dificultad y jerarquía, que permiten la producción de reportes numéricos y gráficos, dirigidos a satisfacer la demanda de información, como apoyo para la toma de decisiones oportunas de la organización.

## **RESULTADOS**

En la actualidad y de acuerdo a la normativa legal se generan nuevas formas de relación entre el gobierno y la ciudadanía, de tal forma, ésta se compromete voluntariamente y de manera corresponsable con la actividad gubernamental en el cumplimiento de las obligaciones y en la demanda de los derechos fundamentales de la población.

Una de estas nuevas manifestaciones de relación entre gobierno y ciudadanía es el control social, el cual, constituye una responsabilidad ciudadana que implica la participación sistemática, objetiva y voluntaria de la población para velar por la eficiencia, eficacia y economía de la gestión pública.

En este sentido, el control social es un proceso protagonizado por los diferentes actores sociales sobre las diferentes áreas, espacios, sectores y en cada una de las instancias de la Administración Pública, a los efectos de coadyuvar en el mejor desempeño de la gestión pública.

Igualmente, cabe destacar que los instrumentos fundamentales para poder hacer efectivo el seguimiento, control y evaluación de la gestión pública por parte de los actores sociales, son los planes y los presupuestos, sin perjuicio de los

registros contables.

En consecuencia, el proceso de control social, implica o supone acciones previas de participación ciudadana en todos los procesos de formulación, ejecución y seguimiento de las políticas públicas, a través de los planes y presupuestos.

De acuerdo a lo anterior, no es posible concebir participación ciudadana sin control social ni a la inversa. Del mismo modo, se entiende que el proceso de control social está fundamentalmente dirigido a evaluar el desempeño de la Administración Pública y de la Función Pública.

En este contexto, es propicio señalar que, según un estudio que se realizó a través de entrevistas a profundidad a los informantes clave del municipio Diego Ibarra del estado Carabobo, en referencia a las actividades que ha promovido el organismo municipal para hacer del conocimiento de la ciudadanía el deber – derecho que tiene de participar en el control fiscal de la gestión municipal:

1. Señalaron que las asambleas de ciudadanos y las charlas son las actividades que mayormente han promovido, seguidos por información a través de los medios de comunicación, y material impreso así como la entrega de memoria y cuenta ante sus electores.
2. Además las denuncias son los mecanismos de control social más usados por la ciudadanía en el ejercicio de su deber – derecho de participación, sin embargo, también los ciudadanos han ejercido acciones referentes a informes, presupuestos participativos, inspecciones de obras civiles y consultas públicas.
3. Por otro lado afirman que las inversiones en obras son las acciones más controladas por la ciudadanía, seguidas por la aplicación de recursos en la gestión municipal, también comenta que la salud y el agua son los sectores o áreas que la ciudadanía más controla, con igual importancia

pero tal vez con menos intensidad la ciudadanía también controla la seguridad, la educación, el saneamiento y recolección de desechos sólidos, y en menor medida el deporte y la cultura.

La evidencia arroja la poca práctica de participación ciudadana desarrollada por la ciudadanía del Municipio y tiende hacia la participación en la inspección de obras, las decisiones tomadas en las asambleas de ciudadanos y la formulación de denuncias, en tanto, sobre los resultados obtenidos de los organismos municipales derivado de las acciones de control, esa escasa participación ciudadana en su mayoría, la evalúa como regular.

De la triangulación realizada, la opinión de los líderes que ejercen el Poder Público Municipal coincide en que la participación ciudadana en el control fiscal de la gestión municipal, es una contribución a la transparencia de la administración municipal. Asimismo los líderes que ejercen el Poder Público Municipal concuerdan en que no cuentan con las condiciones necesarias para que la ciudadanía se incorpore en la ejecución del control de la gestión municipal.

## **CONCLUSIÓN**

Los medios y acciones dirigidos a promover y divulgar la participación ciudadana no han tenido el alcance necesario, puesto que la población asegura que no se ha dado la debida información a la ciudadanía para que ésta controle la gestión municipal.

Asimismo, se evidencia que la administración municipal y el Municipio, en general, no cuentan con las condiciones necesarias para que la ciudadanía se incorpore a la ejecución del control de la gestión municipal. Sin embargo, los administradores se muestran dispuestos a intensificar las acciones para que los administrados conozca y se incorporen a las acciones del control fiscal en procura de cumplir con la normativa legal, transparentar la gestión municipal, que contribuya a elevar la calidad de vida y minimizar la resistencia de los ciudadanos a ejercer el deber y derecho a participar en los asuntos públicos. En

consecuencia, se recomienda el diseñar y crear políticas destinadas a activar la Participación ciudadana para el fortalecimiento integral del ciudadano

Las tímidas prácticas de participación ciudadana en el control fiscal de la gestión municipal se hacen en la inspección de obras, ejecución de decisiones tomadas en asambleas de ciudadanos y la formulación de denuncias. Los resultados emitidos por los organismos municipales de las actuaciones de control presentadas por los ciudadanos no satisfacen las expectativas de los mismos y la tendencia a presentar los resultados del control fiscal social se mantiene dirigido al Alcalde como máxima autoridad del Municipio, lo que se interpreta como el énfasis en el modelo burocrático tradicional de concebir la administración pública.

Las actas acompañadas por informes son los mecanismos más usados por los líderes que ejercen el Poder Público Municipal como garantía a la ciudadanía para el procesamiento de los resultados del control fiscal originado entre los ciudadanos y del Municipio.

Tanto administradores como administrados están convencidos que la participación ciudadana en el control fiscal en la gestión municipal es necesaria para demostrar una gestión municipal transparente y sólida, que contribuya a elevar la calidad de vida, sin embargo, sólo una minoría ejerce el control fiscal mediante organizaciones comunitarias y de manera individual, lo cual consolida el argumento de la vigencia del pensamiento weberiano.

## REFERENCIAS

Cartaya, M. (2002). **El Control de Gestión: Herramienta de Control para el Nuevo Siglo**. *Revista de Control Fiscal*. 148, 79-98.

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

Florez, A. y Thomas, J. (1993). **La teoría general de sistemas**. *Cuadernos de geografía* 4(2), pp.111-137

From, E. (1987). **Marx y su Concepto del Hombre**. México: Fondo de Cultura Económica.

Gómez, C. (2001). **Burocracia y administración pública**. Recuperado de <http://www.5campus.com/leccion/burocracia>

Instituto Nacional de Estadística (2018). **Proyección de la población al 30 de junio con base al censo 2011, según entidad federal y municipios, 2000-2050**. Recuperado de [www.ine.gov.ve](http://www.ine.gov.ve)

Jordan, M. (2018) **Relaciones humanas**. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos11/relum/relum.shtml>

Ley Orgánica de la Administración Pública. (2001). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.305**, Octubre 17, 2001.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (2001). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°37.347**, Diciembre 17, 2001.

Ley Orgánica de Planificación. (2001). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.554** (Extraordinaria), Noviembre 13, 2001.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal. (2010). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6015**(Extraordinaria), diciembre 28, 2010.

Matas, C. (2001). **Los problemas de la implementación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional**. [Revista en línea] Disponible en <http://www.clad.org.ve/reforma.html>.

Méndez, C. (2001). **Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación**. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Rozo, J. (2002) La Terapia desde el Punto de Vista del Construccinismo social ¿tiene algún sentido la terapia? Recuperado de <http://www.psicologiacientifica.com/construccinismo-social-terapia/>.

Silva L. (1993). **Humanismo clásico y humanismo marxista**. Caracas: Monte Avila Editores



Salazar, M. (2019). Vigencia del pensamiento weberiano y la participación ciudadana en la gestión pública en las contralorías municipales del Estado Carabobo. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*, 3(6), 132-155

---

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). **Administración**. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.

# **V.- GERENCIA, SUSTENTABILIDAD, DIVERSIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL, COMUNIDADES**

Artículos de investigación

## QUANTITATIVE RESEARCH FOR THE TRANSFORMATION OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISE UNDER A SOCIAL RESPONSIBILITY APPROACH

### INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA AGROPECUARIA BAJO UN ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

**Roppolo, Salvador<sup>1</sup>**

#### RESUMEN

El artículo que se realiza en las organizaciones agropecuarias venezolanas se enfoca a presentarles una metodología de investigación cuantitativa para la aplicación de responsabilidad social empresarial por medio de herramientas administrativas, con el fin de tener una base sólida con la que se puedan tomar decisiones socioeconómicas más acertadas, de tal manera de mejorar y fortalecer sus finanzas y contribuir con el entorno donde estas se desenvuelven. Está enmarcada en la investigación cuantitativa, basada en una investigación de campo y sustentado en una revisión bibliográfica, se caracteriza por ser no experimental, transeccional y descriptiva. Entre los principales resultados se obtuvo que la actividad agropecuaria puede resultar muy contaminante, dependiendo de la manera en que se realice. Por lo tanto se deben tomar decisiones socioeconómicas mediante la utilización de métodos y herramientas que incentiven la aplicación de los conocimientos que proporcionan las ciencias administrativas y gerenciales tomando en cuenta el pensamiento de la sustentabilidad, la responsabilidad social empresarial y la Investigación Cuantitativa. Se concluye que las organizaciones podrían evitar o manejar de la mejor manera los riesgos y situaciones adversas que se le presenten, si planearan las operaciones a realizar y predijeran los escenarios futuros, apuntando siempre a los aspectos económicos, financieros, sociales y ambientales; por medio de la aplicación de la responsabilidad social empresarial.

**Palabras Clave:** Responsabilidad Social Empresarial, Empresa Agropecuaria, Método Cuantitativo, Planeación.

#### ABSTRACT

The research is performed in Venezuelan agropecuary organizations is focuses to present you a quantitative investigation methodology regarding the application of enterprise social responsibility with administrative tools to have a solid base with which socioeconomic decisions can be more successful, in such a way to improve and strengthen their finances and help the environment in which these are developed. It is framed in the quantitative investigation, based on field research and supported on a literature review, is characterized as non-experimental, transeccional and descriptive. Among the main results it was obtained that the agricultural activity can be very polluting, depending on the way in which it is carried out. Therefore, socio-economic decisions must be taken through the use of methods and tools that encourage the

---

<sup>1</sup> Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. E-mail: [salvadorjrf@gmail.com](mailto:salvadorjrf@gmail.com)

application of knowledge provided by administrative and managerial sciences taking into account the thinking of sustainability, corporate social responsibility and Quantitative Research It is concluded that the organizations may avoid or manage the risks better and adverse situations that are submitted, whether to plan the operations to be performed and predict future stage, always pointing to the economic, financial, social and environmental aspects, with the application of enterprise social responsibility.

**keywords:** Enterprise Social Responsibility, Agricultural Company, Quantitative Method, Planning.

**JEL:** C020, O210

**Recibido:** 29 de noviembre de 2018

**Aceptado:** 10 de febrero de 2019

## INTRODUCCIÓN

Las tendencias en ciencias administrativas han ido evolucionando a la par de las sociedades. Desde el comienzo de la humanidad el hombre ha tenido que organizarse y gestionar sus recursos de acuerdo a sus necesidades y estas a su vez han ido incrementando a medida de que las sociedades se desarrollan. Como plantea Mujica (2006) con revisar la historia en la antigüedad y se percibe que desde que el individuo era nómada buscó organizarse, de forma tal que pudiera lograr el sustento para su grupo familiar o comunidad. De este modo se conforman las estructuras políticas, como tribus y clanes donde la organización fue relevante e implícita en la integridad del proceso administrativo.

En tanto Stoner y Wankel (1989) “la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas”. (p. 4) Los administradores de las empresas, así como cualquier persona facultada para dirigir la trayectoria o accionar de las mismas, no deben dejar que éstas marchen sin rumbo definido. Por lo tanto deben fijar metas que sean razonables y que estén acordes a sus limitados recursos, alcanzables en un determinado periodo. Para alcanzar dichas metas tendrán que crear planes y acciones orientadas a captar los ingresos suficientes para cubrir con sus costos y desembolsos, con la finalidad de recuperar el capital invertido, así como también garantizar la satisfacción del cliente, la rentabilidad de los

accionistas y contribuir con la comunidades y los entornos donde se desenvuelven siendo organizaciones socialmente responsables y contribuyentes del desarrollo sostenible.

Además los nuevos tiempos han traído consigo nuevas corrientes de pensamiento administrativo debido a las necesidades de la humanidad y el ambiente, la situación que ha estado atravesando Venezuela en las últimas 2 décadas especialmente en el sector agropecuario y en el entorno donde ellas se desenvuelven; produce la necesidad de que las organizaciones deban adoptar nuevas e innovadoras corrientes pensamiento administrativo para de esta manera sean competitivas y afronten el entorno cada vez más dificultoso impactado de manera positiva en el mismo; la cual le permita ser más eficiente en la utilización de los recursos y excelentes relaciones con los grupos de interés, con la idea de fomentar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Compartida apoyándose en la Investigación Cuantitativa como una de las metodología de la modernidad buscando mejoras o cambios sociales para la resolución de problemas como se podrá apreciar más adelante en el desarrollo de este artículo.

Con miras a cumplir con lo antes mencionado se hace necesaria la búsqueda de una metodología capaz de permitir a las organizaciones orientar sus actuaciones, es aquí donde surge el presupuesto de tesorería, como herramienta para mostrar los flujos de entradas y salidas de efectivo, la posición final del mismo por sub períodos para un lapso de tiempo específico, así como cuales oportunidades de inversión generarían mayores beneficios, generar planes sostenibles de RSE y las fuentes de financiamientos más convenientes, con la misión de obtener liquidez y la mayor rentabilidad. Por otra parte y a su vez la búsqueda de mecanismos para impulsar la RSE Compartida como sistema de pensamiento administrativo en las organizaciones agropecuarias venezolanas.

Este artículo que se realiza en las organizaciones agropecuarias, se enfoca a promover la aplicación de la RSE mediante el apoyo en la investigación

cuantitativa y la utilización de herramientas gerenciales para que este tipo de organizaciones puedan tener una base sólida con la que tomen con mayor grado de acierto decisiones socioeconómicas para optimizar y fortalecer sus finanzas y especialmente que cumplan con el entorno donde operan en conjunto o en alianza con otras organizaciones del mismo rubro u otras, la sociedad y el estado promoviendo la RSE Compartida. Es relevante indagar en este tipo de organizaciones porque no se cuenta con suficientes investigaciones, lo que la convierte en antecedente para posteriores investigaciones y sirve de referencia a personas y estudiantes interesados.

## **INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

Para realizar una investigación se debe tomar en consideración la metodología más idónea de acuerdo a que se requiera investigar, la cual contribuya a enriquecer y facilite el proceso investigativo. La investigación cuantitativa según Sis International Research (2018), es una forma estructurada de compilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes, esta implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor. Este artículo está encuadrado bajo una perspectiva cuantitativa que en cuanto a Hernández, Fernández y Baptista (2014) este enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis basándose en la medición numérica y el análisis estadístico, con la finalidad de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Estos estudios pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.

Tratándose este trabajo de implementar una modalidad de RSE Compartida en las organizaciones agropecuarias venezolanas, esta busca generar un cambio organizacional y social donde se beneficien directa e indirectamente todos los actores mediante la siembra de valores éticos

conociendo las distintas perspectivas o hipótesis que surgen en los distintos momentos a la recolección de los datos. Más adelante Hernández, Fernández y Baptista (2014) La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados de manera más amplificada, concede control sobre los fenómenos, así como visión basada en conteos y magnitudes. Además, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos y permite la comparación entre estudios similares.

Para una investigación científica es necesario contar con instrumentos que permitan recolectar los datos y como lo es el caso de la investigación cuantitativa de manera objetiva e imparcial, extrayendo una porción de la realidad empírica que se desea investigar. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014.) en la investigación se dispone de varios tipos de instrumentos para medir las variables y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección. Entre estos se tienen los cuestionarios y escalas de actitudes, entre otros. Los cuestionarios son los de mayor aplicación en fenómenos sociales el cual se forma de una diversidad de preguntas para medir las variables y estas deben estar acorde con el planteamiento y la hipótesis, estos se utilizan en encuestas y se aplican bien sea auto administrado y por entrevista. Luego de la recolección de los datos se procede a realizar una matriz para el análisis y procesamiento por medio de la utilización de un programa computacional.

La estadística descriptiva es una herramienta cuantitativa que provee de organización y muestra información suficiente y competente de manera ordenada para cada variable. Es importante esta para la interpretación de los datos obtenidos por el cuestionario. Además es fundamental cuando se realiza un instrumento debe realizársele la confiabilidad y existen muchos métodos y en el caso del cuestionario de esta investigación se utilizó el de la mitad de las partes, donde según Hernández, Fernández y Baptista (Ob. cit.) el conjunto absoluto de ítems o reactivos se divide en dos mitades equivalentes y se comparan los resultados de ambas. El instrumento es confiable si los valores de

las dos mitades deben estar muy correlacionados. En cuanto a la validez del instrumento se obtiene mediante las opiniones de expertos que se realiza de número impar de los mismos es decir tres (3) para este caso.

La realización del presente trabajo está enmarcada en la modalidad de propuesta, basada en una investigación de campo y sustentada en una revisión bibliográfica o investigación documental. Según Orozco, Labrador y Palencia (2002), las propuestas constituyen proyectos de solución de problemas o satisfacción de necesidades, fundamentado en la experiencia o conocimiento que tiene el investigador sobre la situación a resolver. Por ello se dice que “una propuesta es un producto de expertos y el fruto de la planificación ejecutiva, esto es sin consulta, ni diagnóstico y sin participación de los involucrados”. (p. 22)

Según Arias (2004) la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. (p. 29) En cuanto a una investigación documental según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016) este tipo de investigación se da cuando las informaciones y los datos se obtienen por medio de documentos de cualquier índole. Estas definiciones son las que basan a esta investigación.

Esta metodología de investigación posee un nivel explicativo, ya que este enfoque permitirá realizar todas las acciones necesarias, para explicar las características dentro de un grupo o fenómeno a través de la indagación, descripción y análisis de las diferentes situaciones que se presenten en el contexto donde se desarrollan los acontecimientos y de esta manera comprender el fenómeno que se estudia.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), las investigaciones explicativas tienen mayor grado de estructuración que el resto de los estudios con los demás alcances ya que implican las intenciones de éstas como lo son la exploración, la



descripción y la correlación, y adicionalmente generan un sentido de entendimiento del fenómeno al que se refieren. El estudio explicativo se dirige a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se orienta a la explicación del por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se revela, o por qué se relacionan dos o más variables.

Este estudio se caracteriza por ser no experimental, transeccional, correlacional-causal, debido a que en las ciencias sociales no se realizan investigaciones experimentales. Los diseños no experimentales son definidos por Hernández, Fernández y Baptista (Ob. cit.) “como estudios que se elaboran sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (p. 152). Mientras que los a los diseños transeccionales o transversales menciona que son investigaciones donde se recolectan datos de un tiempo en específico. Y esta investigación se enfoca en el análisis actual de la RSE de las organizaciones agropecuarias venezolanas. Recurrentemente Hernández, Fernández y Baptista (2014) plantean que los diseños transeccionales correlacionales-causales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un tiempo determinado. En algunas ocasiones correlacionalmente y en otras causalmente en base a la relación causa-efecto. Por lo tanto en esta investigación se correlaciona y evalúa las causas de las variables que afectan actualmente a la RSE en el tipo de organización.

En primer lugar se procedió a diagnosticar la situación actual de las organizaciones agropecuarias venezolanas con respecto al RSE y las variables que la afectan, las herramientas administrativas que estas utilizan, las necesidades de los trabajadores, comunidades y medioambientales por medio de la aplicación de instrumentos de obtención de información. Luego con una exhaustiva revisión de bibliografía relacionada con el tema de investigación se presenta el Presupuesto de Tesorería como una herramienta administrativa que puede ser utilizada para la implantación de la RSE Compartida en las organizaciones agropecuarias. La idea es integrar a los trabajadores,

comunidades, gremios, entes gubernamentales y organizaciones para aportar soluciones integrales pertinentes a la problemática que beneficien a todos. Obteniendo así las conclusiones y recomendaciones que aporta el investigador.

La población objeto de estudio son los directivos y trabajadores de las organizaciones de producción agropecuaria venezolanas, los directivos de los diversos gremios en cuanto a producción agropecuaria existan en Venezuela, los representantes de las comunidades rurales donde operan las organizaciones agropecuarias caracterizándose esta por ser finita, ya que ésta tiene un valor limitado. Según Flames (2001) “la población es el conjunto de personas con características similares que son objeto de estudio.” (p. 21) La muestra es definida por Flames, (Ob. cit.) una parte significativa de la población objeto de estudio y que clasifican en probabilísticas y no probabilísticas, siendo esta última aquellas donde los miembros de la población no tienen igual oportunidad de conformarla, debido a que el investigador selecciona los integrantes de la muestra, de acuerdo a su razonamiento y circunstancias. En este sentido, se tomará como muestra de esta investigación diez directivos de las organizaciones agropecuarias del Estado Carabobo y Cojedes, 20 trabajadores de las mismas organizaciones anteriormente descrita, 4 directivos diversos gremios productivos en los mismos Estados y 5 presidentes de consejos comunales en los mismos estados de los municipios donde operan significativamente este tipo de organizaciones.

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES AGROPECUARIAS VENEZOLANAS**

En el proceso investigativo con la aplicación de la metodología de investigación y sus respectivos instrumentos se puede observar que en las organizaciones están introducidas en entornos influenciados por variables e incertidumbres, lo que hace que deban estar preparadas a los posibles cambios, de manera que sean más productivas y competitivas mediante la planificación estratégica y la RSE Compartida ya que los tiempos actuales han traído consigo nuevos planteamientos organizacionales a través de la evolución del pensamiento, en

cuanto a la necesidad de solucionar los problemas que han ocasionado al entorno y a las comunidades por las diversas actividades económicas que desarrollan. Las organizaciones agropecuarias venezolanas poseen un gran conocimiento en lo que a producción se refiere y cuentan con una infraestructura donde se pueden realizar grandes aportes al sistema agroalimentario y auto abastecerse e incluso exportar productos de calidad y producidos en nuestro país. La escasez de los productos agrícolas, la alta demanda en el mercado, los terrenos fértiles, el clima favorable, los productos autóctonos y las ventajas comparativas representan excelentes oportunidades para que Venezuela pueda ser un país productivo con la implantación de buenas estrategias para consolidar y abastecer los mercados.

En Venezuela en lo que va del nuevo siglo XXI dichas organizaciones han sido sometidas a la implantación de rigurosas y absurdas políticas económicas y estratégicas por parte del estado, como lo son la regulación de los precios de productos agrícolas, la importación de los mismos a dólar preferencial, las expropiaciones, la injerencia del sistema de justicia, la administración y asignación insignificante de divisas para la adquisición de materias primas necesarias para producir alimentos, medicamentos y fertilizantes y que en su mayoría son aprovechadas por organizaciones privilegiadas, la ineficiencia de mantenimiento y desarrollo de servicios públicos como las vialidades rurales, los sistemas de comunicación, sistemas eléctricos e hídricos entre otros, la desproporción económica del rubro agrícola con respecto a los demás sectores productivos, el establecimiento de rigurosas leyes en todos los ámbitos como el ambiental, laboral, fiscal, territorial, estratégico, operativo, entre otros, como se mostrara más adelante.

Estas organizaciones además se perjudican por factores sociales en gran escala como lo son la delincuencia (hurtos, robos, extorsiones, secuestros entre otros); la impunidad, la corrupción en los entes gubernamentales, el deterioro del sistema agroalimentario entre otros factores externos, ocasionado la disminución de la producción, la desmotivación de los productores y empleados, el deterioro

de los activos productivos, aunado a esto cuentan con poca disponibilidad para inversiones, no cuentan una planificación estratégica ni poseen conocimientos avanzados a niveles gerenciales y de RSE por ser en su mayoría un sector que opera en el estrato social menos instruido y en poblaciones rurales. Aunque todos estos planteamientos y variables mencionados anteriormente se evidencian a diario en los diversos medios de comunicación, en las personas quienes están relacionadas a dichas actividades, por la totalidad de los entrevistados y por el investigador, lo cual en parte dificulta la aplicación de la RSE en estas organizaciones como se muestran a continuación:

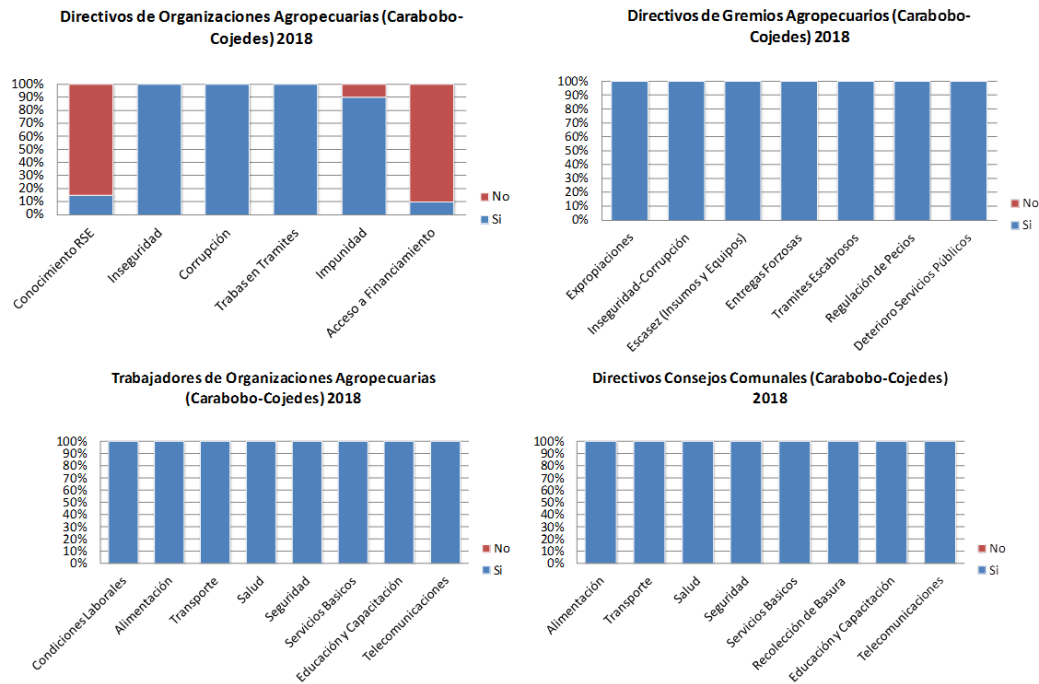
**Gráfico No. 1.**  
**Problemática contextualizada de las Empresas del Sector**



Fuente: Elaboración propia basado en Machado (2017).

## Gráfico No. 2

### Factores Condicionantes en las Organizaciones Agropecuarias Venezolanas



Fuente: Elaboración propia

## ORGANIZACIONES AGROPECUARIAS

Las organizaciones agropecuarias son aquellas que por su actividad gestionan recursos naturales renovables como lo son en este caso los biológicos, estos se denominan en términos contables activos biológicos (animales y plantas) transformándolos en otros activos biológicos o productos agrícolas con la finalidad de comercializarlos, aprovechando los procesos de transformaciones biológicas que estos presentan tanto de manera cualitativa como cuantitativa, como lo son crecimiento, degradación, producción y procreación de los mismos, creándoles las mejores condiciones ambientales y de bioseguridad de adaptados al activo. De acuerdo a la International Accounting Standards Board (IASB) en

su (NIC 41) Norma Internacional de Contabilidad 41 Agricultura (2010)

*Actividad agrícola* es la gestión, por parte de una entidad, de las transformaciones de carácter biológico realizadas con los activos biológicos, ya sea para destinarlos a la venta, para dar lugar a productos agrícolas o para convertirlos en otros activos biológicos diferentes. (Párr. 5)

Por otra parte en la misma NIC 41 se define un producto agrícola como el producto ya recolectado y que proceden de los activos biológicos de la organización como lo son por ejemplo: la miel, la lana, las frutas, las legumbres, la leche, etc. También define a los activos biológicos como una planta y un animal vivo. Entonces podría decirse que las organizaciones agropecuarias son agrupaciones de personas que se dedican a la producción de productos que provienen de la gestión de seres vivos como lo son las plantas y los animales, con la finalidad de proveer alimentos y materias primas para diversos sectores como lo son el farmacéutico, agroindustrial, maderero, textil entre otros.

### ***Historia Evolutiva de la Agricultura en Venezuela***

El desarrollo de las actividades agropecuarias data desde que la humanidad se vio en la necesidad de producir sus propios sustentos alimenticios, de abrigo y medicinales que anteriormente solo se basaba en la caza y la recolección. Con la gestión en la reproducción de seres vivos como las plantas y los animales es donde nacen las organizaciones agropecuarias. En la medida de que la humanidad ha ido evolucionando esta actividad se fue desarrollando y acrecentando, en especial bajo los conceptos que trajo consigo el proceso de industrialización como lo es la producción en masa con eficiencia y eficacia.

Esto ha ocasionado la incorporación de tecnología en todos los ámbitos, donde en este ramo se ha venido utilizando de fertilizantes de origen inorgánico, insecticidas con sustancias tóxicas, modificaciones genéticas y orgánicas tanto de las plantas como de los animales, alimentación con elementos que aceleran el proceso productivo y que son nocivos para quienes consumen los productos

e impactando significativamente en todos los elementos del medio ambiente, esta es la oportunidad en donde las organizaciones agropecuarias debe tomar conciencia e incluir en su planeación estratégica la RSE para retribuir estos impactos que ocasionan e incluso ir más allá de ser posible.

La Escuela de Geografía de la Universidad Central de Venezuela (2010) menciona que el espacio agrario se caracteriza por una baja densidad demográfica en comparación con las ciudades capitales, la agricultura se remonta a las épocas antiguas donde fue en el Neolítico donde los espacios eran utilizados para el cultivo de cebada y trigo, que satisfacían las necesidades de la sociedad de ese entonces. En Latinoamérica los espacios agrarios han sido utilizados para el desarrollo de diferentes tipos de rubros agrícolas en el transcurso de toda su historia, en Venezuela desde los primeros siglos fue un país dedicado exclusivamente a la actividad agropecuaria, el territorio venezolano antes de la llegada de los europeos estaba siendo ocupado por tribus de indios autóctonos del país, ellos se dedicaban al desarrollo de las actividades agrícolas donde la vida se basaba en una agricultura de subsistencia.

Sigue la Escuela de Geografía de la Universidad Central de Venezuela (2010) que debido a la de tecnología rudimentaria de esa época ellos se ubicaban en las cercanías de las fuentes de agua existentes para de esta manera poder regar de acuerdo a las necesidades de cada cultivo, de esta manera comenzó a desarrollarse este tipo de actividad mediante el uso de las tierras y las distintas propiedades de los recursos naturales. Con la llegada de los colonizadores se produjo una reinención de la actividad y se inició a producir diversos rubros agrícolas con mano de obra barata evidenciándose aquí los primeros indicios de afección de esta actividad en la sociedad, ya que para esa época existía la esclavitud y los trabajadores eran sometidos a ambientes laborales precarios. Pero esta actividad llevó al país a ser uno de los más importantes exportadores de cacao a nivel internacional.

### ***Actividad Agropecuaria y su Impacto Ambiental***

La agricultura siempre ha causado un impacto ambiental muy pronunciado, debido a que en la actividad de por si realiza acciones de condicionamientos específicos para cada actividad donde entra en juego la tala de bosques, la búsqueda de fuentes hídricas para el riego, la canalización de ríos, entre otras actividades que impactan al ambiente. En cuanto a Echarri (1998) La agricultura moderna ha multiplicado los impactos negativos al ambiente debido a sus procesos productivos como: La erosión del suelo, salinización y anegamiento de suelos muy irrigados, el uso excesivo de fertilizantes, el agotamiento de acuíferos, la pérdida de diversidad genética, la deforestación, el uso de combustibles fósiles y liberación de gases de invernadero, este planteamiento ha contribuido a la crisis ambiental.

Se han visto afectados todos los elementos del medio ambiente como lo son el agua, el aire y el suelo ocasionando pérdidas de distintas especies y ecosistemas incluso impactando en la salud de la sociedad. Las organizaciones agropecuarias bien sea de producción vegetal o animal mediante sus actividades ha provocado un desequilibrio ecológico, donde en sus labores utilizan biocidas y fertilizantes inorgánicos para aumentar la productividad y estas son sustancias toxicas que tienen la capacidad de destruir cualquier especie, la utilización de algunos están prohibida a nivel mundial.

Matthews (2006) asevera que un informe de la Comisión de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la actividad ganadera genera un 18 por ciento más de Dióxido de Carbono (CO<sub>2</sub>) que el sector del automotriz. Y además es una de las principales causas de la degradación del suelo y de los recursos hídricos. Menciona que Henning Steinfeld es para ese entonces el Jefe de la Subdirección de Información Ganadera y de Análisis y Política del Sector de la FAO y es uno de los autores del estudio y que él dice que el ganado es uno de los primordiales responsables de los graves problemas medioambientales de la actualidad, y que urge



tomar acciones pertinentes.

Según la FAO (1996) menciona que en el futuro la tierra y el agua recursos naturales escasos serán la fuente de suministro de alimentos. Donde concluye que es inevitable intensificar la producción de alimentos. Pero es necesario considerar lo que la ciencia agrícola no toma en cuenta que es el impacto limitado ambiental que los sistemas naturales y humanos pueden tolerar. Es decir que las actividades agropecuarias son muy importantes porque generan parte de la alimentación y a la vez constituyen fuentes de trabajo, pero hacerlo de la manera más idónea es donde hay que hacer énfasis. Es aquí donde el papel protagónico de la RSE debe destacarse en este tipo de organizaciones tan impactantes a sus entornos. Los gerentes de estas deben tener el conocimiento de cómo estas afectan al medio ambiente y a las sociedades para tomar decisiones más acertadas, basándose en la RSE como sistema de pensamiento, y de esta manera actuar para bien tanto dentro como fuera de las organizaciones.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

Para contrarrestar los impactos que causan las empresas agropecuarias tanto en el ámbito interno como externo, ambiental y social, se hace necesario conocer una manera de administrar que ha nacido de la necesidad de que las organizaciones retribuyan al entorno donde estas operan. Esta manera de gestionar se considera como Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En la actualidad existen diversas literaturas internacionales sobre la RSE las cuales presentan dos corrientes de pensamiento con diferencias enmarcadas. Por un lado, según Friedman (1970) se puede encontrar una que asevera que la única responsabilidad de una organización es con sus accionistas y por ende, sostiene que la elaboración de productos de calidad y generar beneficios económicos la principal responsabilidad que tienen ellas, solamente arraigado por la conciencia ética de los directivos y las estipulaciones legales.

Por otra parte, según Waddock (2004) hay otra filosofía que toma mayor auge con el pasar del tiempo, que asegura que la RSE debe ir más allá de lo económico y de esta forma debe inmiscuirse en lo social y ambiental. El autor de esta investigación está de acuerdo con los planteamientos que la RSE debe ir más allá de los roles económicos e involucrarse a el desarrollo de mejoras en la calidad de vida de la sociedad y más aun por la razón de los grandes impactos negativos que las organizaciones agropecuarias generan.

En estos momentos en el mundo se presentan muchos fenómenos sociales y ambientales que alteran la calidad de vida tanto de los seres humanos como las otras especies vivientes en el planeta. La mayoría de estos fenómenos son provocados por actividades que generan las organizaciones y los individuales, por lo tanto la responsabilidad de las organizaciones debe estar enmarcada en retribuir a la sociedad y al ambiente donde estas se desenvuelven. Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2010) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

Mientras que Cajiga (2009) del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) plantea que la RSE es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la organización tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común. Plantea que esta debe sustentarse en los valores y debe ser plasmada en integralmente en políticas, prácticas y programas durante las operaciones empresariales para institucionalizarla, ya que de no ser así habría riesgo de suspender la implementación de prácticas que, si

bien son socialmente responsables, al no responder a un mandato y cultura institucionales, debido a cualquier eventualidad, coyuntura, crisis presupuestal o cambio en la dirección de la empresa. Un elemento adicional fundamental es que la RSE debe ser apoyada e incentivada por los altos niveles gerenciales de la organización.

Por su parte Gómez (2017), considera que el sistema capitalista se estructura sobre la base de la satisfacción de las necesidades materiales del ser humano, lo que está fundamentalmente relacionado con la rentabilidad económica, con variables muy poderosas que presionan mucho sobre el ser humano especialmente en su conciencia. Es decir, que el negocio es más relevante que el ser humano. También expresa que actualmente se está iniciando a comprender que con la responsabilidad social no es suficiente, que el problema no se resuelve creando algunas fuentes de empleo y mejorando un el nivel de vida de las personas, por ende es preciso también, tener presente la condición moral y espiritual de la gente. Esta es una obligación de la empresa capitalista y, afortunadamente, la está asumiendo.

Tomando en consideración los planteamientos de los autores mencionados anteriormente, el autor de la investigación reflexiona que a pesar de que la RSE es de carácter voluntario como lo menciona la OIT, buscar las estrategias donde todas las organizaciones a nivel mundial tengan la RSE como su forma de administrar y las incluyan en sus operaciones, políticas como plantea Cajiga y que sea un valor fundamental para todas, esto guiará al mundo al desarrollo de un pensamiento más humanista y no tan económico como lo menciona Gómez (2017).

Es importante que se cambie la manera en cómo se hacen las cosas actualmente, ya la humanidad tiene esa necesidad, y tanto el planeta como las sociedades están muy deteriorados y el punto de no retorno cada vez está más cercano. La indebida utilización de los recursos naturales, la inclusión de

procedimientos anti ecológicos e inhumanistas para la optimización de los procesos productivos y el crecimiento de las organizaciones y el deterioro de valores éticos en las personas han provocado gran parte de lo que se denomina hoy día la crisis ambiental y trae consigo una crisis social donde se puede resumir como la crisis de la modernidad. Evidenciada en los cambios climáticos, como el aumento de la temperatura global, el deshielo de los polos, las sequias, las inundaciones, las lluvias acidas, la extinción de plantas, animales e incluso ecosistemas. Etc.

Por otra parte los problemas sociales se evidencian en las enfermedades de diversas índoles, la pobreza, los actos delictivos, actos inmorales, las diferentes guerras y conflictos, la autodestrucción de la sociedad, entre otras cosas. El tomar acciones en cuanto antes es el momento indicado para contrarrestarlos y retribuir al ambiente y la sociedad, todo esto puede ser logrado mediante la siembra de valores en la sociedad y dentro de las organizaciones implementando la RSE en sus procesos administrativos.

El planteamiento anterior se puede fundamentar en lo que expresa Cortina (2003) que entiende que la responsabilidad social o la meta de la empresa es satisfacer necesidades humanas y satisfacer necesidades de todos los que son afectados por dicha actividad empresarial y que debe que hacerse a través de un mecanismo, que es el mecanismo del mundo moderno, que es el de la obtención del beneficio, pero que tienen que hacerlo asumiendo su responsabilidad social en relación con todos los que son afectados por la actividad empresarial. Por lo tanto está de acuerdo en que la responsabilidad social empresarial no es derecho ni filantropía. La responsabilidad social consiste en asumir voluntariamente la responsabilidad por las consecuencias de la empresa en el medio social y en el medio ambiente.

### ***Historia de la RSE***

El autor respecto al estudio histórico de la RSE comenta que algunos autores señalan el origen de la RSR data desde la década de los treinta, otros dicen que

el término RSE se originó entre los años cincuenta y sesenta, mientras que otros dicen que fue en los setenta, pero lo cierto es que desde los años noventa este concepto ha ido cobrando fuerza y evolucionado constantemente, tras el advenimiento de la globalización, el aceleramiento de la actividad económica, la conciencia ecológica y el desarrollo de nuevas tecnologías. Hay ciertos organismos internacionales que velan en lo posible de delimitar el concepto teórico de la RSE, los cuales plasman líneas a seguir que orientan a las organizaciones que se deciden a su aplicación. Dentro de los más resaltantes se podría citar a los siguientes:

Global Reporting Initiative (Iniciativa para la Rendición de Cuentas Global) y Global Compact (Pacto Mundial) de Naciones Unidas: Donde Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, propuso por primera vez la idea de un Pacto Mundial ante el Foro Económico Mundial el 31 de enero de 1999, iniciativa internacional encaminada a reunir a empresas, organismos de las Naciones Unidas, sindicatos y representantes de la sociedad civil, para apoyar nueve principios universales en materia de derechos humanos, trabajo y medio ambiente. El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria de civismo empresarial con dos objetivos complementarios. También a nivel regional como lo es la Comunidad Europea mediante la Comisión para las Comunidades Europeas (2001) promueve la RSE por medio del Libro Verde donde se Fomenta un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas, entre tanto en países europeos como Francia es de carácter obligatorio presentar balances sociales establecido por la legislación de ese país y en Latinoamérica como lo es el caso de Brasil se propuso algo similar en el senado.

Por otra parte se evidencia la existencias de normas que rigen a la RSE como lo son: La Norma Internacional Social Accountability Standard (SAI) SA8000:2008 Responsabilidad Social (RS) y La Norma ISO 26000:2010 RS, esta proporciona orientación sobre los Principios y Materias Fundamentales de en este ámbito que ayudan a integrar un

comportamiento socialmente responsable en cualquier tipo de organización. Esta última se puede adaptar a las organizaciones agropecuarias, permitiendo así buscar la implantación en cuanto a RSE se refiere ya que la ISO26000:2010 no es con fines certificativos.

### **Ventajas y Beneficios de la RSE**

Para esta investigación se hace indispensable conocer las ventajas y beneficios de la RSE para de esta manera incentivar a los directivos de las organizaciones agropecuarias a la búsqueda de aplicación de RSE mediante los instrumentos y guías existente como lo son las normas y las publicaciones sobre la RSE, estos beneficios deben ser divulgados a los gerentes para que se animen a entrar en la onda de RSE no por la moda si no porque con ella se puede contribuir de manera positiva al medio ambiente y a las sociedades y además las organizaciones pueden gozar de esas bondades que ofrece como lo son de acuerdo a Cajiga (2009):

a) La responsabilidad social (RS) no es una actitud filantrópica que arroja beneficios solo hacia el medio ambiente, los recursos naturales, sociales y humanos; a su vez, representa para la empresa una inversión que repercute en beneficios financieros. b) Las inversiones en asuntos de en RS promueven la recuperación de la inversión y genera condiciones favorables para minimizar los impactos negativos que producen pérdidas y c) Actuar con RS, es el mejor negocio para la empresa, sus beneficios se reflejarán en forma casi inmediata favoreciendo la productividad y la eficiencia a través de acciones hacia el interior y exterior de la organización generando confianza en los grupos de interés, disminuyendo los conflictos, evitando perdidas y generando productividad y eficiencia en los procesos.

Como se puede apreciar es muy ventajosa la implementación de la RSE en Organizaciones Agropecuarias ya que se pueden gozar de todos esos atractivos beneficios, donde se contribuye al medio ambiente y a la sociedad teniendo mayores beneficios económicos y gozando de una reputación de excelencia ante

los grupos de interés. Por esta razón se hace indispensable integrar esta concepción en los procesos administrativos de las organizaciones objeto a estudio, las cuales deben retribuir los impactos que producen e incluso ir más allá si es posible.

## **EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL**

Tomando en consideración la conceptualización sobre la RSE y la inclusión de estas en los procesos administrativos de las organizaciones agropecuarias, y de acuerdo a Gómez (2017) que se debe ir más allá de la RSE se hace necesario conocer lo que es el proceso administrativo el cual es la base de la administración que según Stoner, Freeman y Gilbert (1996) es común definir la administración en términos de cuatro funciones con la finalidad de lograr la metas establecidas las cuales son:

### **Gráfico No. 3.**

#### **La administración en términos de cuatro funciones**



**Fuente:** Elaboración propia basado en Stoner, Freeman y Gilbert (1996).

El proceso administrativo se apoya en herramientas gerenciales, en el proceso de planificación los presupuestos son unas de las herramientas que utilizan los gerentes, para establecer una guía hacia el futuro y así poder enfrentarse a posibles eventos de cualquier índole y abordarlos de la mejor manera como sea posible, y de esta manera poder lograr las metas con los recursos con que se pueden contar. Aunque la planificación disminuye los riesgos e incertidumbre los gerentes siempre se enfrentan a problemas que según Pounds (1969) El proceso para la detección de problemas suele ser informal e intuitivo. Por lo tanto para implantar la RSE los gerentes deben conocer cómo se detectan los problemas.

Con este planteamiento tomar la decisión de administrar bajo el enfoque de RSE y como dice Cajiga (2009) que fundamentalmente debe ser apoyada e incentivada por los altos niveles gerenciales, donde los directivos deben ver como una ventaja contribuir con el entorno en todos los ámbitos, ya que esto les trae consigo muchas oportunidades y beneficios que pueden ser aprovechados para el desarrollo o mantenimiento en posicionamiento de la organización en el mercado y a su vez podría generar conciencia moral en los grupos de interés.

Para crear un ambiente de RSE y Responsabilidad Moral se hace necesario la búsqueda de metodologías de investigación la cual la cuantitativa en sus medidas en combinación con la utilización de herramientas gerenciales que permitan tomar la decisión y ver la posibilidad en cuanto a gerenciar bajo cultura de RSE una de las herramientas es el presupuesto que según Burbano (2005), define el presupuesto como “la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.” (p. 11) Por otra parte Sweeny y Rachlin (1984), definen el presupuesto como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. Los presupuestos inicialmente se van elaborando en base a la proyección de las ventas de este presupuesto se originan el resto para completar todo el sistema presupuestario.

Si se quiere implantar la RSE en las organizaciones agropecuarias estas deben considerar la inclusión en este sistema presupuestario donde el presupuesto de tesorería es el protagonista principal, ya que en él se puede observar los flujos de entradas y salidas del activo más volátil de cada organización como lo es el efectivo. Esto da como resultado que en algunos periodos se pueden presentar déficit en el cual dichas organizaciones deben obtener medios de financiamientos para poder sustentar sus operaciones, así como también por lógica económica en mayor medida se pueden presentar superávit el cual en



Venezuela es de tener cautela ya que los altos índices de inflación pueden hacer de un dinero ocioso significativas pérdidas monetarias.

Lo clásico es hacer inversiones que produzcan rendimientos y hacer el uso provechoso de este activo para generar beneficios. Pero viéndolo desde otro ángulo esta es la mayor oportunidad de invertir en programas de RSE donde las organizaciones puedan retribuir a la sociedad y el medio ambiente donde estas operan y así obtener ventajas competitivas. A su vez esto infunda valores tanto en la organización como en las comunidades, permitiendo una mejor calidad de vida tanto para la especie humana como para el resto de los seres vivos.

Prosiguiendo con el sistema presupuestario y el presupuesto de tesorería en específico, Welsch, Hilton y Gordon (1990) plantean que una de las principales responsabilidades de la administración es planificar, controlar y salvaguardar los recursos de la empresa. Son dos clases de recursos los que fluyen a través de muchos negocios, el efectivo y los activos distintos del efectivo. La Planificación y el control de las entradas, salidas y el financiamiento del efectivo constituyen una importante función dentro de la empresa y es una forma eficaz de planificar y controlar las salidas de este, de evaluar las necesidades del mismo y hacer uso provechoso de los excedentes. De ahí nace lo que se denomina el presupuesto de tesorería y existen dos métodos para realizarlo uno es el método de ingresos y gastos de efectivo (método directo) y el método de la contabilización financiera (método indirecto).

## **A MANERA DE CONCLUSIÓN**

Mediante este artículo se pudo apreciar las variables que afectan a las organizaciones agropecuarias y que existe poco conocimiento y recursos para la aplicación de la RSE. Así como se pueden apreciar las necesidades de los trabajadores y las comunidades donde estas operan. Aunque la situación de este

tipo de organizaciones dificulte la aplicación de la RSE, el conocer las necesidades de los trabajadores y las comunidades presenta una gran oportunidad para que estas organizaciones por medio de la RSE aporten soluciones idóneas a estas y contribuyan de manera positiva al medioambiente donde estas operan. Para de esta forma ser más competitivas y disfrutar de las ventajas que ofrece la RSE.

Es fundamental medir las variables que pueden afectar a este sector ya que al realizar este proceso por medio de la investigación cuantitativa se facilita los planes de acción a tomar y se obtiene información que puede ser proyectada al total de la población con la finalidad de resolver problemas de manera eficiente y eficaz y esto contribuye a que las organizaciones agropecuarias por medio de esa información puedan implantar la RSE en sus procesos gerenciales y en conjunto con los demás actores como los grupos de interés, se pueda generar un ambiente idóneo para que todos podamos subsistir de manera sostenible involucrando a los factores económicos, sociales y ambientales.

Todo lo anterior puede lograrse por medio del uso de herramientas administrativas, una de éstas es el presupuesto de tesorería que puede ser utilizada mediante la planificación estratégica. Y con el producto de la misma se pueda plantear la implantación de planes de RSE compartida y sostenible ya que este presenta información proyectada de cuando son los mejores momentos de disponibilidad de dinero para poder ser utilizado en dicha implantación. Los seres humanos somos susceptibles a lo que podemos percibir u observar. Por lo tanto si se logra que el ser humano pueda apreciar lo que ocurre específicamente, este será susceptible al entorno y podría ayudar al planeta a ser un lugar donde todas las especies puedan subsistir, misión en la cual pueden contribuir las organizaciones agropecuarias.

Se puede mencionar que la actividad agropecuaria puede resultar muy contaminante, dependiendo de la manera en que se realice. Por lo tanto se deben tomar decisiones socioeconómicas mediante la utilización de métodos y

herramientas que incentiven la aplicación de los conocimientos que proporcionan las ciencias administrativas y gerenciales tomando en cuenta el pensamiento de la sustentabilidad, la RSE y la Investigación Cuantitativa desarrollando actividades estratégicas para que el estado contribuya a generar escenarios más prósperos y sobre todo fortalecer los valores sociales para reducir el impacto en todo los ámbitos que van desde los actos delictivos hasta políticas de producción económica, social y ambientalmente viables y de esta manera generar valor tanto para este tipo de organizaciones, las mismas comunidades, otros tipos de organizaciones y el medioambiente.

Para hacer esto realidad es necesario que los conocedores del área promuevan la expansión del conocimiento y la integración de organizaciones-sociedad-gobierno así de manera compartida y con una sola visión poder tener entornos más prósperos, sociedades con mejor calidad de vida y un ambiente menos contaminado y de esta manera podríamos preservar nuestro planeta ya que es nuestro hogar y debemos conservarlos para las futuras generaciones. Esto es posible si la humanidad se enfoca en el desarrollo sostenible como filosofía de vida en todos sus procesos y actividades.

Todos somos responsables de lo que ocurre en el mundo tanto a nivel social como a nivel ambiental por ende todas las organizaciones y seres humanos debemos tener un elevado nivel de pertinencia social y ambiental; las soluciones deben ir desde lo local hacia lo global, de lo sencillo a lo complejo involucrando a los investigadores mediante la metodología cuantitativa.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2004). **Metodología de la investigación**. Editorial Espíteme, Caracas.
- Burbano, J.(2005). **Presupuesto**. McGraw-Hill. Interamericana, S. A. Santa Fe de Bogotá.
- Tercera Edición.

- Cajiga, J. (2009). **El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial**. Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) Ciudad de México.
- Comisión de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (13-17 de Noviembre de 1996). **Cumbre Mundial Sobre la Alimentación**. Roma-Italia: Autor.
- Cortina, A. (9 de abril del 2003). **Seminario Internacional de Responsabilidad Social Empresarial**. Universidad de Chile.
- Echarri Prim, L. (1998). **Ciencias de la Tierra y del Medio Ambiente**. Ed. Teide Tecnun- Escuela Superior de Ingenieros de San Sebastián (Universidad de Navarra). Navarra- España Consultado el 05/07/2017 en: <http://www4.tecnun.es/asignaturas/Ecologia/Hipertexto/06Recursos/121ImpactAmbA.gr.htm#POBLACION>
- Escuela de Geografía de la Universidad Central de Venezuela (10 de Octubre de 2010). **Geografía Agraria “Historia Y Evolución Del Espacio Agrario De Venezuela”**. Caracas: Autor. Consultado el 05/07/2017 en: <https://geografiaagrariaucv.wordpress.com/tag/produccion-agricola-en-venezuela/>
- FLAMES, ABEL (2001). **Como Elaborar un trabajo de Grado con Enfoque Cuantitativo para Optar al Título de T.S.U., Licenciado, o equivalentes, Magíster o Doctor**. Fundación Abel Flames. Calabozo.
- Friedman, M. (13 de Septiembre, 1970). **The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits**. New York: The New York Times Magazine. Consultado el 05/07/2017 en: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- Gómez, E. (2017). **Entrevista de Aura Elisa Parra** (Compendium, Nro 16.Pp. 83-90.) El Capitalismo Debe Tomar en Cuenta la Condición Moral y Espiritual de la Gente. Barquisimeto: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado consultado el 18/07/2017 en: [www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista16/Emeterio\\_Entrevista.pdf](http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista16/Emeterio_Entrevista.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). **Metodología de la Investigación**. (6ª ed.) México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.
- IASB (Internacional Accounting Standard Board) (2010). **Norma Internacional de Contabilidad 41 Agricultura**. Londres: Autor. Consultado el 05/02/2017 en <http://www.fccpv.org/cont3/data/files/NIC-41-2010.pdf>
- Machado, C. (2017). **Entrevista con Víctor Salmerón. “Es brutal el atraso tecnológico en el sistema agroalimentario”**. El hambre y los días. Ed. Prodavinci. Consultado el 29/03/2018 en

<https://prodavinci.com/especiales/el-hambre-y-los-dias/entrevista-machado.html>

- Matthews, C. (29 de noviembre de 2006). **La Ganadería Amenaza el Medio Ambiente**. Roma-Italia: Oficina de prensa (FAO).
- Mujica, M. (2006) **El Discurso Epistemológico Implicado en las Teorías Administrativas a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la Sociedad Informacional**. Editorial Blue Cube Digital Services, Primera Edición. Valencia.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (9 de julio 2010). **La OIT y la responsabilidad social de la empresa (RSE)**. Ginebra: Autor. Consultado el 09/07/2017 en: [http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_142694/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_142694/lang--es/index.htm)
- Organización para las Naciones Unidas (ONU) (31 de Enero de 1999). **El Pacto Mundial Liderazgo Empresarial en la Economía Mundial**. Foro Económico Mundial Davos- Suiza: Autor.
- Orozco, C., Labrador, M. y Palencia, A. (2002). **Metodología. Manual teórico Práctico de Metodología para tesis, asesores, tutores y jurados de trabajos de investigación y ascenso**. Venezuela: Ofimax de Venezuela.
- Pounds, W.E. (1969). **The Process of Problem Finding**. Industrial Management Review.
- Sis International Research (2018). **¿Qué es la Investigación Cuantitativa?** Ed: New York – USA. Consultado el 20/11/2018 en: <https://www.sisinternational.com/investigacion- cuantitativa/>
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). **Administración**. Prentice Hall Hispanoamerica, S. A., México.
- Stoner, J. y Wankel, C. (1989). **Administración**. Tercera edición. Naucalpán de Juárez, México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- Sweeny, A. Y Rachlin, R. (1984). **Manual de Presupuestos**. McGraw- Hill de México, S. A., México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador U.P.E.L. (2016). **Manual de Trabajos de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctoral**. 5ª ed. Caracas: Fedupel.
- Waddock, S. (2004). **Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship**. *Business and Society Review*, 109, 5-42
- Welsch, G., Hilton, R. Y Gordon, P. (1990). **Presupuestos**. Prentice Hall Hispanoamérica, S. A., México.

# APÉNDICE

## **POLÍTICA EDITORIAL**

Publicación de carácter científico para la difusión del producto de la investigación en las Ciencias Administrativas y Gerenciales, abierta al personal docente y de investigación, así como a los Estudiantes del Área de Administración, Gerencia, Ciencias Económicas y áreas fronterizas del conocimiento de Pregrado y Postgrado y Doctorado de instituciones universitarias que estén organizados en líneas de investigación vinculadas a esta área de conocimiento, desde la perspectiva de la Transdisciplinariedad. La revista comienza sus actividades el 1-2017, y están siendo publicadas en formato digital en la página web del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro): <https://www.cidpymesmicro.com.ve/>.

La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO), pretende dar a conocer las actividades investigativas, desde las Líneas de Investigación que la auspician, realizadas en el marco de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, estando integrado su equipo Editorial por Docentes-Investigadores que interactúan como responsables de dichas Líneas de Investigación que coexisten integradas de manera dinámica en esta ámbito académico, estando en este momento bajo la Coordinación y Gestión de la Línea Oficial de Investigación “**Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales**”, generada en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública y adscrita formalmente al CIDPyMESMicro en esta Facultad.

### **ENFOQUE Y ALCANCE**

La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO), es una revista electrónica interdisciplinaria y transdisciplinaria, internacional y especializada en la divulgación del conocimiento científico de la Administración y Gerencia, vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios, lo cual supone una perspectiva de inter y transdisciplinariedad, bajo la responsabilidad del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo; adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo

Como uno de los Órganos difusores de la Producción Intelectual de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo están abiertos a la Universalidad del Pensamiento, pudiendo participar como colaboradores, aquellas personas vinculadas a esta Área

del Conocimiento, cuyos productos cumplan con los requerimientos exigidos por las diferentes Revistas Científicas Universitarias.

### **PROPÓSITO Y COBERTURA TEMÁTICA DE LA REVISTA REGYO**

La divulgación de artículos inéditos resultado de investigación sobre Administración y Gerencia, vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios, y elaborados por la comunidad académica nacional e internacional que posean alta calidad editorial y científica.

### **ORIGINALIDAD DE LOS ARTÍCULOS**

**La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)** exige la *originalidad del artículo*. El artículo no debe haber sido publicado previamente ni sometido a consideración por ninguna otra revista.

### **FORO DE LA REVISTA REGyO**

La revista se enfoca en profesores, investigadores, empresarios y estudiantes de postgrado de todas las áreas de las de la Administración y Gerencia, vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales, y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios. El Consejo Editorial está constituido por prestigiosos Investigadores de Instituciones universitarias, tanto nacionales como extranjeras, que avalan el alcance y trascendencia de la Revista.

### **PROCESO DE EVALUACIÓN POR PARES**

El arbitraje forma parte de nuestra cultura corporativa como equipo de investigadores, donde es clave la crítica y la autocrítica de los resultados de las investigaciones propias y las producidas en alianza con nuestros pares.

La evaluación por pares es **doblemente anónima** (también llamado *modelo doble-ciego*), es decir, que se oculta a los autores la identidad de los evaluadores, y viceversa. Para evaluar los artículos, los revisores atenderán a **10 criterios** que han sido claramente definidos por los consejos editoriales de las revistas. Los revisores completarán un formulario que será enviado (anónimamente) a los autores. Cada criterio puntúa de 0 a 10, por lo que al hacer el promedio la puntuación más baja posible es 0, y la puntuación más alta es 10. En función de esta puntuación (**evaluación cuantitativa**) y de los comentarios de los revisores (**evaluación cualitativa**), el



consejo editorial de cada revista decide si acepta o rechaza el artículo, si solicita un reenvío del texto.

El proceso de evaluación de artículos consta de tres fases. Fase 1: El equipo editorial enviará el acuse de recibo de los trabajos y colocará la fecha de recibo, se envía el artículo a los pares evaluadores externos, quienes contarán con un tiempo máximo de un mes para enviar su dictamen de la obra. Fase 2: Una vez enviado el dictamen por parte de los pares, se procede a reenviar las sugerencias al autor, el cual contará con un tiempo aproximado de un (1) mes a partir de la fecha de envío. Fase 3: Si las evaluaciones son positivas, el Comité Editorial decide la publicación del artículo, y se coloca la fecha de aceptación. Por el contrario, si son negativas, se rechaza. En caso de un dictamen positivo y uno negativo, se envía a un tercer par y según su evaluación se tomará una decisión editorial.

Al terminar el proceso de evaluación se enviará un informe al autor en el que figure la decisión tomada por los evaluadores (publicar; publicar solo si se incorporan observaciones, sugerencias o comentarios realizados; no publicar). En el caso del dictamen «no publicar» significa que se excluye el referido trabajo, y no los evaluadores no están obligados a dar explicaciones al respecto, salvo al Consejo Editorial. En cualquier caso, serán criterios excluyentes: 1) no abordar el ámbito científico ni las temáticas de la revista; 2) no respetar los criterios formales establecidos.

Los artículos aceptados serán publicados en orden a la capacidad de funcionamiento operativo y logístico de la revista, por lo tanto no asumimos el compromiso de publicar en tiempo y fecha determinada a solicitud de los potenciales autores colaboradores.

### ***POLÍTICA DE ACCESO ABIERTO***

*La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)* proporciona un acceso abierto a su contenido, basado en el principio de que ofrecer al público un acceso libre a las investigaciones ayuda a un mayor intercambio global del conocimiento.

Todos los artículos publicados por REGyO están disponibles de inmediato en todo el mundo por internet bajo una licencia de acceso abierto. Esto significa:

- Todos tienen acceso gratuito e ilimitado al texto completo de todos los artículos publicados en revistas REGyO;
- Todos son libres de reutilizar el material publicado siempre y cuando se otorgue la acreditación o la cita adecuada de la publicación original.

## ***PERIODICIDAD O FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN***

**La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)** tiene una periodicidad semestral, editada por la Universidad de Carabobo (Venezuela). Está adscrita Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana empresa y Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de dicha institución editora. Se publica en los meses de junio y diciembre, lo que corresponde a dos números anuales: Enero-Junio y Julio-Diciembre. La revista inició en el año 2017 con periodicidad semestral, con publicación de dos fascículos al año, en los períodos enero-junio y julio-diciembre. Se apega a la modalidad de publicación continua, con las siguientes fechas de cierre para cada uno de los fascículos del año:

- periodo 1: enero-junio: 1º de enero del respectivo año de publicación.
- periodo 2: julio-diciembre 1º de julio del respectivo año de publicación.

## ***CÓDIGO DE ÉTICA Y MALAS PRÁCTICAS EDITORIALES***

**La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)** está comprometida con la comunidad científica para garantizar la ética y calidad de los artículos publicados. Nuestra revista tiene como referencia el [Código de conducta y buenas prácticas](#) que promulgó el Comité de Ética en Publicaciones (*Committee on Publications Ethics-COPE*) para editores de revistas científicas. Al mismo tiempo, todo trabajo, previo a su envío a los árbitros se revisa de posible plagio con el software Ithenticate. y sean evaluados por pares destacados en el ámbito académico, contribuyendo, de esta manera, a la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del conocimiento, garantizando una adecuada respuesta a las necesidades de los lectores y autores, asegurando la calidad de lo publicado, protegiendo y respetando el contenido de los artículos así como la integridad de los mismos. Asimismo, se considera a los estándares éticos y legales definidos en el Manual de Publicaciones de la *American Psychological Association* (APA) 7a edición. Para ello se procede a resumir los compromisos de los autores, de los árbitros o revisores y de los editores:

### ***Compromisos de los autores***

- **Originalidad y plagio:** Los autores de manuscritos aseguran que el trabajo es original, que no contiene partes de otros autores o de otros fragmentos de trabajos ya publicados por los autores. Además confirman la veracidad de los datos, esto es, que no se han alterado los datos empíricos para verificar hipótesis.

- **Publicaciones múltiples y/o repetitivas:** El autor no debe publicar artículos en los que se repitan los mismos resultados en más de una revista científica. La propuesta simultánea de la misma contribución a múltiples revistas científicas es considerada éticamente incorrecta y reprobable.
- **Lista de fuentes:** El autor debe proporcionar siempre la correcta indicación de las fuentes y los aportes mencionados en el artículo.
- **Autoría:** En cuanto a la autoría del manuscrito, los autores garantizan la inclusión de aquellas personas que han hecho una contribución científica e intelectual significativa en la conceptualización y la planificación del trabajo como en la interpretación de los resultados y en la redacción del mismo. Se deben jerarquizar los autores conforme a su nivel de responsabilidad e implicación.
- **Acceso y retención:** Si los editores lo consideran apropiado, los autores de los artículos deben poner a disposición también las fuentes o los datos en que se basa la investigación, que puede conservarse durante un período razonable de tiempo después de la publicación y posiblemente hacerse accesible.
- **Conflicto de intereses y divulgación:** Todos los autores están obligados a declarar explícitamente que no hay conflictos de intereses que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas. Los autores también deben indicar cualquier financiación de agencias y/o de proyectos de los que surge el artículo de la investigación.
- **Errores en los artículos publicados:** Cuando un autor identifica en su artículo un importante error o una inexactitud, deberá inmediatamente informar a los editores de la revista y proporcionarles toda la información necesaria para listar las correcciones pertinentes en la parte inferior del mismo artículo.
- **Responsabilidad:** Todos los autores aceptan la responsabilidad de lo que se ha escrito. Los autores se comprometen también a que se ha realizado una revisión de la literatura científica más actual y relevante del tema analizado, teniendo presente de forma plural las diferentes corrientes del conocimiento.
- **Compromiso de firmar el acuerdo de publicación,** manifestando que el contenido del trabajo enviado a la revista es original e inédito: no ha sido publicado, no es duplicado ni redundante, además no está siendo sometido simultáneamente a arbitraje para su publicación por ningún otro medio de difusión, y por último que los datos presentados son originales y verídicos, entre otros.

### *Compromisos de los árbitros o revisores*

- **Contribución a la decisión editorial:** La revisión por pares es un procedimiento que ayuda a los editores para tomar decisiones sobre los artículos propuestos y también permite al autor mejorar la contribución enviada para su publicación. Los árbitros o revisores asumen el compromiso de realizar una revisión crítica, honesta, constructiva y sin sesgo, tanto de la calidad científica como de la calidad literaria del escrito en el campo de sus conocimientos y habilidades.
- **Respeto de los tiempos:** El árbitro o revisor que no se sienta competente en la temática del artículo que debe revisar o que no pueda terminar la evaluación en el tiempo programado lo notificará de inmediato a los editores. Los revisores se comprometen a evaluar los trabajos en el tiempo menor posible para respetar los plazos de entrega.
- **Confidencialidad:** Cada manuscrito asignado debe ser considerado como confidencial. Por lo tanto, estos textos no se deben discutir con otras personas sin el consentimiento expreso de los editores.
- **Objetividad:** La revisión por pares se realizará de manera objetiva. No se considera adecuado ningún juicio personal sobre los autores de las contribuciones. Los revisores están obligados a dar razones suficientes para sus valoraciones. Los revisores entregarán un informe crítico completo con referencias adecuadas según protocolo de revisiones de *la revista* y las normativas públicas para los revisores; especialmente si se propone que el trabajo sea rechazado. Están obligados a advertir a los editores si partes sustanciales del trabajo ya han sido publicadas o están bajo revisión para otra publicación.
- **Visualización de texto:** Los revisores se comprometen a indicar con precisión las referencias bibliográficas de obras fundamentales posiblemente olvidadas por el autor. El revisor también debe informar a los editores de cualquier similitud o solapamientos del manuscrito con otros trabajos publicados.
- **Conflicto de intereses y divulgación:** Información confidencial o información obtenida durante el proceso de revisión por pares debe considerarse confidencial y no puede utilizarse para propósitos personales. Los revisores sólo revisan un manuscrito si no existen conflictos de interés.

### *Compromisos de los editores*

- **Decisión de publicación:** Los editores garantizarán la selección de los revisores más cualificados y especialistas científicamente para emitir una apreciación crítica y experta del trabajo, con los menores sesgos posibles.

- **Honestidad:** Los editores evalúan los artículos enviados para su publicación sólo sobre la base del mérito científico de los contenidos, sin discriminación de raza, género, orientación sexual, religión, origen étnico, nacionalidad, opinión política de los autores.
- **Confidencialidad:** Los editores y los miembros del grupo de trabajo se comprometen a no divulgar la información relativa a los artículos enviados para su publicación a otras personas que no sean autores, revisores y editores. Los editores y el Comité Editorial se comprometen a la confidencialidad de los manuscritos, sus autores y revisores, de forma que el anonimato preserve la integridad intelectual de todo el proceso.
- **Conflicto de intereses y divulgación:** Los editores se comprometen a no utilizar en sus investigaciones contenidos de los artículos enviados para su publicación sin el consentimiento por escrito del autor.
- **Respeto de los tiempos:** Los editores son responsables máximos del cumplimiento de los límites de tiempo para las revisiones y la publicación de los trabajos aceptados, para asegurar una rápida difusión de sus resultados.

*La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)* garantiza en todo momento la confidencialidad del proceso de evaluación, el anonimato de los evaluadores y de los autores, el contenido evaluado, el informe razonado emitido por los evaluadores y cualquier otra comunicación emitida por los consejos editoriales, asesores y científicos si así procediera. De la misma forma, se mantendrá la confidencialidad ante posibles aclaraciones, reclamaciones o quejas que un autor desee remitir a los comités de la revista o a los evaluadores del artículo. En cumplimiento de estas buenas prácticas, el Comité Editorial se compromete a publicar las correcciones, aclaraciones, retracciones y disculpas cuando sea preciso.

#### ***PUBLICACIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO***

*La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)* en ninguna etapa del proceso editorial se establece costos, el envío de artículos, la edición, publicación y posterior descarga de los contenidos es de manera *gratuita* dado que la revista es una publicación académica sin ánimo de lucro. No cobramos cuotas por envío, procesamiento y publicación de artículos, la revista no retribuye económicamente a los autores, revisores y al equipo editorial por sus contribuciones en la revista.

#### ***OBJETIVO, MISIÓN Y VISIÓN DE LA REVISTA***

**La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, tiene como **objetivo:** difundir el conocimiento en las áreas temáticas de las ciencias gerenciales, entre la comunidad académica y profesional, a través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad con origen en investigaciones científicas o tecnológicas y que susciten artículos de investigación,

reflexión, revisiones bibliográficas, casos de estudio y otros que siguen una rigurosa metodología investigativa con aportes significativos a las ciencias administrativas y gerenciales. Las producciones intelectuales son arbitradas anónimamente doble ciego.

**La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, lleva como **misión**: difundir entre la comunidad académica y profesional los artículos inéditos, relevantes y de alta calidad relacionados con investigaciones en el área de ciencias administrativas y gerenciales, de autores venezolanos e internacionales, arbitrados por pares académicos de reconocida trayectoria. De esta manera, **La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)** pretende contribuir a la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del conocimiento.

**La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, se proyecta con la **visión**: Ser una publicación reconocida internacional nacional y local por la excelencia, calidad, y alto impacto de los resultados de la producción científica que se publica.

La política editorial de nuestra revista se basa en las declaraciones éticas del Comité de Ética de Publicaciones (COPE), que muestra las pautas de mejores prácticas para editores de revistas.

#### ***AVISO DE DERECHOS DE AUTOR***

1. Los autores/as conservarán sus derechos de autor y garantizarán a la revista el derecho de primera publicación de su obra, el cual estará simultáneamente sujeto a la [Licencia de reconocimiento de Creative Commons 4.0](#), (CC by 4.0). Puede consultar desde aquí la [versión informativa](#) y el [texto legal](#) de la licencia., que permite a terceros compartir la obra siempre que se indique su autor y su primera publicación en esta revista.
2. Los autores/as podrán adoptar otros acuerdos de licencia no exclusiva de distribución de la versión de la obra publicada (p. ej.: depositarla en un archivo telemático institucional o publicarla en un volumen monográfico) *siempre que se indique la publicación inicial en esta revista.*
3. Los nombres y las direcciones de correo electrónico introducidos en esta revista se usarán exclusivamente para los fines establecidos en ella y no se proporcionarán a terceros o para su uso con otros fines.

#### ***EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD***

El equipo Editorial, incentiva la difusión del conocimiento, no obstante los diferentes autores colaboradores de los respectivos números publicados, son por sí mismos responsables de sus

artículos, opiniones e informaciones, fuentes, contenido y datos expresados y utilizados en ellos, no haciéndose solidarios con ellos, ni la Universidad de Carabobo, ni el Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), ni el equipo Editorial de la Revista, en aras de la objetividad y ética de su misión como difusor del conocimiento

Las opiniones y hechos consignados en cada artículo son de exclusiva responsabilidad de sus autores. *La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)*, y su equipo editorial no se hacen responsables, en ningún caso, de la credibilidad y autenticidad de los trabajos.

Las opiniones expresadas en la revista **Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)**, son de exclusiva responsabilidad de sus autores, y no reflejan necesariamente las de la Universidad de Carabobo, los editores, el consejo editorial, equipo editorial, el Centro de Investigación y Desarrollo de la pequeña, la Mediana empresa y microempresa del Estado Carabobo; o la organización a la que están afiliados los autores.

#### ***POLÍTICAS DE PRESERVACIÓN DIGITAL Y PROTOCOLO DE INTEROPERABILIDAD EMPLEADAS EN LA REVISTA***

*La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)*, utiliza el sistema de preservación digital de la Universidad de Carabobo a través de DSpace OAI-PMH Data Provider, el cual ofrece servicios de preservación digital, en código abierto, buscando el objetivo de proporcionar y preservar de forma permanente el acceso al contenido digital generado a través de nuestra publicación, independientemente a la plataforma utilizada en un momento dado. Además, permite compartir los contenidos digitales de forma segura entre las bibliotecas participantes. para la cosecha de archivos por parte de diferentes bases de datos. Puede encontrarlo en el siguiente link <http://riuc.bc.uc.edu.ve/oai/request?verb=Identify>

*La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)*, sigue de manera continua e ininterrumpida el proceso de resguardo de la Revista, en particular, busca, para la preservación digital y garantizar el acceso tanto en el presente como en el futuro a los archivos y activos digitales, independientemente de que sean versiones digitales o digitalizadas. Se trata de un proceso de gestión de los activos digitales y de garantizar que puedan utilizarse a largo plazo.

### ***DATOS EDITORIALES***

Correo: revista.regyo.faces.uc@gmail.com

e-ISSN en trámite

Depósito legal en trámite

Idiomas de publicación: Castellano

Año de inicio: 2017

Frecuencia de publicación: semestral

Lugar de edición: Valencia, Venezuela.

Entidad editora: Universidad de Carabobo

Unidad de adscripción: Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana empresa y Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro)

Editora: Dra. Neyda Ibañez.

Palabras clave de la revista: Administración, Gerencia, Economía, Contaduría, Sociología, Derecho, Estudios Políticos, Comunicación, Educación, Ética y Valores, Cultura y clima Organizacional, Emprendimiento, Ambiente y desarrollo, Tecnología y sociedad.

### ***INFORMACIÓN LEGAL***

La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO), es una revista electrónica interdisciplinaria y transdisciplinaria, internacional y especializada en la divulgación del conocimiento científico de la Administración y Gerencia, vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios, lo cual supone una perspectiva de inter y transdisciplinariedad, bajo la responsabilidad del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo; adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo

La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO), tiene una periodicidad de publicación semestral, lo que corresponde a dos números anuales: Enero-Junio y Julio-Diciembre. Esta revista electrónica comenzó en el año 2017. Es editada por la Universidad de Carabobo, Venezuela desde el Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana empresa y Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas de la institución editora.



*La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)*, se publica en la página web de las revistas de la Universidad de Carabobo , en el portal web del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana empresa y Microempresa del Estado Carabobo [www.regyo.cidpymesmicro.com.ve/wp/](http://www.regyo.cidpymesmicro.com.ve/wp/), y también se puede acceder a través del sitio web de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

*La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)* , funciona en el espacio académico de las *Líneas de Investigación* adscritas al Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana empresa y Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, que realiza actividades integradas tanto en Pregrado como en Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo –FaCES UC-, en el 1er. Piso. Edificio del Postgrado de Facultad de Ciencias Económicas y Sociales – Av. Salvador Allende. Valencia / Bárbula, Estado Carabobo – Venezuela.

*La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO)* está bajo la Coordinación y Gestión de la Línea Oficial de Investigación “Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales”, generada en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública y adscrita formalmente para el CIDPyMESMicro. Teléfono: +58 (416) 641-2657. Correo electrónico: [revista.regyo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regyo.faces.uc@gmail.com). Editores responsables: Dr. Miguel Mujica (Fundador de la revista) y Dra. Neyda Ibañez. Aprobada según oficio oficio CF-748-11, emanado de la Sesión No. 1205 del Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

## **EDITORIAL POLICY**

Publication of a scientific nature for the dissemination of the product of research in Administrative and Management Sciences, open to teaching and research staff, as well as to Students in the Area of Administration, Management, Economic Sciences and border areas of Undergraduate and Postgraduate knowledge and Doctorate of university institutions that are organized in lines of research linked to this area of knowledge, from the perspective of Transdisciplinarity. As of the number corresponding to semester 1-2017, the editions are being published in digital format on the website of the Center for Research and Development of Small, Medium-sized Enterprises and

Microenterprises of the Carabobo State (CIDPyMESMicro):  
<https://www.cidpymesmicro.com.ve/>.

The Management Journal and Organization Studies (REGyO), intends to publicize the research activities, from the Research Lines that sponsor it, carried out within the framework of the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo, being integrated its Editorial Committee by Teachers-Researchers who interact as responsible for said Research Lines that coexist dynamically integrated in this academic field, being at this time under the Coordination and Management of the Official Research Line “Theoretical and Application Studies for Production of Knowledge in Administrative, Economic and Accounting Sciences: New Management Paradigms ”, generated at the School of Commercial Administration and Public Accounting and formally attached to the CIDPyMESMicro in this Faculty.

### **FOCUS AND SCOPE**

The Management Journal and Organization Studies (REGyO), is an electronic interdisciplinary and transdisciplinary magazine, specialized in the dissemination of scientific knowledge of the Administration and Management, linked to social sciences, political sciences, behavioral sciences, economic sciences, business and industrial engineering with emphasis on the problems of business creation, entrepreneurship and business development, which implies a perspective of inter and transdisciplinarity, under the responsibility of the Center for Research and Development of Small, Medium Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State; attached to the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo.

As one of the Broadcasting Bodies of the Intellectual Production of the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo are open to the Universality of Thought, being able to participate as collaborators, those people linked to this Area of Knowledge, whose products comply with the requirements demanded by the different University Scientific Journals.

### **FREQUENCY OF PUBLICATION**

The Journal Management and Organization Studies (REGyO) has a biannual periodicity, edited by the University of Carabobo (Venezuela). It is attached to the Research and Development Center of the Small, Medium-sized Enterprise and Microenterprise of the Carabobo State (CIDPyMESMicro) of the Faculty of Economic and Social Sciences of said publishing institution. It has published in the months of June and December, which corresponds to two annual numbers: January-June and July-December. The Journal begun 2017 every six months, with the publication of two issues per year, in the periods January-June

and July-December. It follows the modality of continuous publication, with the following closing dates for each of the issues of the year:

- period 1: January-June: January 1 of the respective year of publication.
- Period 2: July-December July 1 of the respective year of publication.

## **PURPOSE AND THEMATIC COVERAGE OF THE JOURNAL REGyO**

the dissemination of unpublished articles resulting from research on Administration and Management, linked to social sciences, political sciences, behavioral sciences, economic sciences, business and industrial engineering with emphasis on the problems of business creation, entrepreneurship and business development, and developed by the national and international academic community that possess high editorial and scientific quality.

## **ORIGINALITY OF THE ARTICLES**

The Management Journal and Organization Studies (REGyO) requires the originality of the article. The article should not have been previously published or ever by any other magazine.

## **REGyO JOURNAL FORUM**

The Journal focuses on professors, researchers, businessmen and postgraduate students from all areas of Management, Administration, Economics, Accounting, Finance, and related fields such as Industrial Engineering, Tourism, Political Science and Public Administration, Economic Development with emphasis on the problems of business creation, entrepreneurship and business development.

The Editorial Board is made up of prestigious researchers from university institutions, both national and foreign, that support the scope and significance of the Journal.

## **DOUBLE-BLIND PEER REVIEW GUIDELINES:**

Arbitration is part of our corporate culture as a team of researchers, where criticism and self-criticism of the results of our own investigations and those produced in partnership with our peers is key.

This journal uses double-blind review, which means that both the reviewer and author identities are concealed from the reviewers, and vice versa, throughout the review process. The referees will assess **10 criteria** that have been clearly defined by the journals. They will fill out a form that will be sent (anonymously) to the authors. Each criterion is rated 0 to 10, so after calculating

the average score the lowest possible mark is 0, and the highest mark is 10. Based on this average score (**quantitative assessment**) and the comments of the referees (**qualitative assessment**), the editorial board of the journal will decide whether to accept or reject the paper, to request resubmission.

The article evaluation process consists of three phases. Phase 1: The editorial team will send the acknowledgment of receipt of the works and place the date of receipt, send the article to the external evaluating peers, who will have a maximum time of one month to send their opinion of the work. Phase 2: Once the opinion has been sent by the peers, proceed to forward the suggestions to the author, who will have a specific time of one (1) month from the date of submission. Phase 3: If the evaluations are positive, the Editorial Committee decides to publish the article, and the date of acceptance is set. On the contrary, if they are negative, it is rejected. In the case of a positive and a negative opinion, it is sent to a third pair and an editorial decision will be taken according to its evaluation.

At the end of the evaluation process, a report will be sent to the author containing the decision made by the evaluators (publish; publish only if comments, suggestions or comments made are incorporated; do not publish). In the case of the "do not publish" opinion it means that the aforementioned work is excluded, and not the evaluators are not obliged to give explanations in this regard, except to the Editorial Board. In any case, the following are exclusive criteria: 1) not to address the scientific field or the themes of the journal; 2) not respect the established formal criteria.

Will be published accepted articles in order of the journal's operational and logistic operating capacity, therefore, we do not assume the commitment to publish in a specific time and date at the request of potential collaborating authors.

## **OPEN ACCESS POLICY**

The journal Management and Organization Studies (REGyO) provides open access to its content, based on the principle that offering the public free access to research helps to further global knowledge exchange.

All articles published by REGyO are made immediately available worldwide under an open access license. This means:

- everyone has free and unlimited access to the full-text of *all* articles published in REGyO journal;
- everyone is free to re-use the published material if proper accreditation/citation of the original publication is given.

## **EDITORIAL CODE OF ETHICS AND BAD PRACTICE**

The magazine Management and Organization Studies (REGyO) is committed to the scientific community to guarantee the ethics and quality of the published articles. Our journal has as reference the Code of conduct and good practices that the Committee on Publications Ethics-COPE promulgated for publishers of scientific journals. At the same time, all work, prior to being sent to the arbitrators, is checked for possible plagiarism with the Ithenticate software. and be evaluated by outstanding peers in the academic field, contributing, in this way, to the socially responsible management of the production and dissemination of knowledge, guaranteeing an adequate response to the needs of the readers and authors, ensuring the quality of what is published, protecting and respecting the content of the articles as well as their integrity. Likewise, the ethical and legal standards defined in the Publications Manual of the American Psychological Association (APA) 7th edition are considered. To do this, we proceed to summarize the commitments of the authors, of the arbitrators or reviewers and of the editors.

### **Commitments of the authors**

- *Originality and plagiarism:* Authors of manuscripts ensure that the work is original, that it does not contain parts of other authors or other fragments of works already published by the authors. They also confirm the veracity of the data, that is, that empirical data has not been altered to verify hypotheses.
- *Multiple and / or repetitive publications:* The author should not publish articles in which the same results are repeated in more than one scientific journal. The simultaneous proposal of the same contribution to multiple scientific journals is considered ethically incorrect and reprehensible.
- *List of sources:* The author must always provide the correct indication of the sources and contributions mentioned in the article.
- *Authorship:* Regarding the authorship of the manuscript, the authors guarantee the inclusion of those who have made a significant scientific and intellectual contribution in the conceptualization and planning of the work as well as in the interpretation of the results and in the writing of the same. Authors should be ranked according to their level of responsibility and involvement.
- *Access and retention:* If the editors consider it appropriate, the authors of the articles should also make available the sources or data on which the research is based, which can be kept for a reasonable period of time after publication and possibly made accessible .
- *Conflict of interests and disclosure:* All authors are required to state explicitly that there are no conflicts of interest that may have influenced the results obtained or the proposed

interpretations. Authors should also indicate any funding from agencies and / or projects from which the research article arises.

- *Errors in published articles:* When an author identifies an important error or inaccuracy in his article, he must immediately inform the editors of the journal and provide them with all the necessary information to list the relevant corrections at the bottom of the same article.
- *Responsibility:* All authors accept responsibility for what has been written. The authors also agree that a review of the most current and relevant scientific literature on the subject analyzed has been carried out, taking into account in a plural way the different currents of knowledge.
- *Commitment to sign the authorization for publication and acceptance of the rules,* stating that the content of the work sent to the journal is original and unpublished: it has not been published, it is not duplicated or redundant, it is not being submitted simultaneously to arbitration for its publication by any other means of dissemination, and finally that the data presented are original and true, among others.

#### **Commitments of arbitrators or reviewers**

- *Contribution to the editorial decision:* Peer review is a procedure that helps publishers make decisions about the proposed articles and also allows the author to improve the contribution submitted for publication. The arbitrators or reviewers assume the commitment to perform a critical, honest, constructive and biased review of both the scientific quality and the literary quality of the writing in the field of their knowledge and skills.
- *Respect for the times:* The referee or reviewer who does not feel competent in the subject of the article to be reviewed or who cannot finish the evaluation at the scheduled time will notify the editors immediately. The reviewers undertake to evaluate the work in the shortest possible time to respect the deadlines.
- *Confidentiality:* Each assigned manuscript must be considered confidential. Therefore, these texts should not be discussed with other people without the express consent of the editors.

- *Objectivity*: The peer review will be conducted objectively. No personal judgment on the authors of the contributions is considered adequate. Reviewers are required to give sufficient reasons for their assessments. The reviewers will submit a full critical report with appropriate references according to the journal's review protocol and public regulations for the reviewers; especially if it is proposed that the work be rejected. They are required to warn publishers if substantial parts of the work have already been published or are under review for another publication.
- *Text display*: The reviewers agree to indicate precisely the bibliographical references of fundamental works possibly forgotten by the author. The reviewer should also inform the editors of any similarity or overlaps of the manuscript with other published works.
- *Conflict of interest and disclosure*: Confidential information or information obtained during the peer review process should be considered confidential and cannot be used for personal purposes. Reviewers only review a manuscript if there are no conflicts of interest.

#### ***Editors Commitments***

- *Publication decision*: The editors will guarantee the selection of the most qualified reviewers and scientists scientifically to issue a critical and expert assessment of the work, with the least possible bias.
- *Honesty*: The editors evaluate the articles submitted for publication only on the basis of the scientific merit of the contents, without discrimination of race, gender, sexual orientation, religion, ethnicity, nationality, political opinion of the authors.
- *Confidentiality*: The editors and the members of the working group undertake not to disclose the information related to the articles sent for publication to other persons than authors, reviewers and editors. The editors and the Editorial Committee commit themselves to the confidentiality of the manuscripts, their authors and reviewers, so that anonymity preserves the intellectual integrity of the entire process.
- *Conflict of interests and disclosure*: The publishers agree not to use the contents of the articles submitted for publication in their investigations without the written consent of the author.

- *Respect of the times*: The editors are maximum responsible for the fulfillment of the time limits for the reviews and the publication of the accepted works, to assure a rapid diffusion of their results.
- The magazine Management and Organization Studies (REGyO) guarantees at all times the confidentiality of the evaluation process, the anonymity of the evaluators and the authors, the content evaluated, the reasoned report issued by the evaluators and any other communication issued by the editorial boards, advisors and scientists if appropriate. In the same way, confidentiality will be maintained before possible clarifications, claims or complaints that an author wishes to refer to the committees of the magazine or to the evaluators of the article. In compliance with these good practices, the Editorial Committee undertakes to publish the corrections, clarifications, retractions and apologies when necessary.

#### **NON-PROFIT PUBLICATION**

The magazine Management and Organization Studies (REGyO) at no stage of the editorial process costs are established, the submission of articles, the edition, publication and subsequent download of the contents is free of charge since the magazine is a non-profit academic publication profit. We do not charge fees for submission, processing and publication of articles, the journal does not financially reward authors, reviewers and the editorial team for their contributions to the journal.

#### **AIMS, MISSION AND VISION OF THE JOURNAL**

The journal Management and Organization Studies (REGyO), aims to: disseminate knowledge in the thematic areas of management sciences, among the academic and professional community, through the publication of unpublished, relevant, high quality articles with origin in scientific or technological research and that raise research articles, reflection, bibliographic reviews, case studies and others that follow a rigorous research methodology with significant contributions to administrative and managerial sciences. Intellectual productions are anonymously double-blind review.

**The magazine Management and Organization Studies (REGyO)**, has as mission: to disseminate among the academic and professional community the unpublished, relevant and high quality articles related to research in the area of administrative and managerial sciences, of Venezuelan and international authors, arbitrated by academic peers of recognized trajectory. In



this way, **the magazine Management and Organization Studies (REGyO)** aims to contribute to the socially responsible management of the production and dissemination of knowledge.

**The magazine Management and Organization Studies (REGyO)**, is projected with the vision: To be a recognized national and local international publication for excellence, quality, and high impact of the results of the scientific production that is published.

The editorial policy of our journal is based on the ethic statements of Committee on Publication Ethics, COPE's Best Practice Guidelines for Journal Editors.

### **COPYRIGHT NOTICE**

1. Authors will retain their copyright and guarantee the journal the right to first publish their work, which will be simultaneously subject to the Creative Commons 4.0 Recognition License, (CC by 4.0). You can consult from here the informative version and the legal text of the license, which allows third parties to share the work provided that its author and his first publication in this magazine are indicated. 2. Authors may adopt other non-exclusive license agreements for the distribution of the version of the published work (eg: deposit it in an institutional telematic archive or publish it in a monographic volume) provided that the initial publication is indicated in this magazine 3. The names and email addresses entered in this journal will be used exclusively for the purposes set forth therein and will not be provided to third parties or for use for other purposes.

### **DISCLAIMER**

The Editorial Committee encourages the dissemination of knowledge, despite the different collaborating authors of the respective issues published, are themselves responsible for their articles, opinions and information, sources, content and data expressed and used in them, not becoming solidary with them, neither the University of Carabobo, nor the Center for Research and Development of the Small, Medium-sized Enterprise and Microenterprise of the Carabobo State (CIDPyMESMicro), nor the Editorial team of the Magazine, for the purpose and objectivity of its mission as a diffuser of knowledge.

The opinions and facts recorded in each article are the sole responsibility of their authors. The magazine Management and Organization Studies (REGyO), and its editorial team are not responsible, in any case, for the credibility and authenticity of the works.

The opinions expressed in the magazine Management and Organization Studies (REGyO) are those of the authors and contributors, and do not necessarily reflect those of the University of

Carabobo, the editors, the editorial board, the Center for Research and Development of Small, Medium Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State; or the organization to which the authors are affiliated.

## **DIGITAL PRESERVATION POLICIES AND INTEROPERABILITY PROTOCOL USED IN THE MAGAZINE**

The Journal Management and Organization Studies (REGyO), uses the digital preservation system of the University of Carabobo through DSpace OAI-PMH (The Open Archives Initiative Protocol for Metadata Harvesting) Data Provider, which offers digital preservation services, in open source, seeking the objective of providing and permanently preserve access to digital content generated through our publication, regardless of the platform used at any given time. In addition, it allows you to share digital content securely among participating libraries for the harvest of files by different databases. You can find it at the following link <http://riuc.bc.uc.edu.ve/oai/request?verb=Identify>

The Journal Management and Organization Studies (REGyO), continuously and uninterruptedly follows the process of safeguarding the Magazine, in particular, seeks, for the digital preservation and guarantee access both to the present and in the future to the archives and digital assets, regardless of whether they are digital or digitized versions. It is a process of managing digital assets and ensuring that they can be used in the long term.

## **EDITORIAL DATA**

Mail: [revista.regyo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regyo.faces.uc@gmail.com)

e-ISSN in process

Legal deposit in process

Publication languages: Spanish

Start Year: 2017

Publication frequency: semi-annual

Place of edition: Valencia, Venezuela.

Publishing entity: University of Carabobo

Unit of affiliation: Center for Research and Development of Small, Medium-sized Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State (CIDPyMESMicro)

Editor: Dr. Neyda Ibañez.

Keywords of the magazine: Administration, Management, Economics, Accounting, Sociology, Law, Political Studies, Communication, Education, Ethics and Values, Culture and Organizational Climate, Entrepreneurship, Environment and Development, Technology and society.

## **LEGAL INFORMATION**

The Management Journal and Organization Studies (REGyO), is an electronic interdisciplinary and transdisciplinary magazine, specialized in the dissemination of scientific knowledge of the Administration and Management, linked to social sciences, political sciences, behavioral sciences, economic sciences, business and industrial engineering with emphasis on the problems of business creation, entrepreneurship and business development, which implies a perspective of inter and transdisciplinarity, under the responsibility of the Center for Research and Development of Small, Medium Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State; attached to the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo.

The Journal Management and Organizational Studies (REGyO), has a semi-annual publication, which corresponds to two annual issues: January-June and July-December. This electronic magazine began in 2017. It is edited by the University of Carabobo, Venezuela from the Center for Research and Development of the Small, Medium-sized Enterprise and Microenterprise of the Carabobo State (CIDPyMESMicro) of the Faculty of Economic Sciences of the publishing institution.

The Journal Management and Organization Studies (REGyO), is published on the web page of the journals of the University of Carabobo, on the website of the Center for Research and Development of Small, Medium-sized Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State [www.regyo.cidpymesmicro.com.ve/wp/](http://www.regyo.cidpymesmicro.com.ve/wp/), and can also be accessed through the website of the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo.

The magazine Management and Organization Studies (REGyO), operates in the academic space of the Research Lines attached to the Center for Research and Development of Small, Medium-sized Enterprises and Microenterprises of the Carabobo State (CIDPyMESMicro) of the Faculty of Economic Sciences and Social of the University of Carabobo, which performs integrated activities in both Undergraduate and Postgraduate of the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo –FaCES UC-, in the 1st. Floor. Postgraduate Building of the Faculty of Economic and Social Sciences - Av. Salvador Allende. Valencia / Bárbula, Carabobo State - Venezuela.

The magazine Management and Organization Studies (REGyO) is under the Coordination and Management of the Official Research Line "Theoretical and Application Studies for the Production of Knowledge in Administrative, Economic and Accounting Sciences: New Management Paradigms", generated in the School of Commercial Administration and Public

Accounting and formally attached to the CIDPyMESMicro. Telephone: +58 (416) 641-2657. Email: revista.regyo.faces.uc@gmail.com. Responsible editors: Dr. Miguel Mujica and Dr. Neyda Ibañez. Approved by official letter CF-748-11, issued from Session No. 1205 of the Council of the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo dated 10-13-2011.

## LISTA DE COMPROBACIÓN PARA LA PREPARACIÓN DE LOS ARTÍCULOS

Como parte del proceso de envío, los autores están obligados a comprobar que su envío cumpla todos los elementos que se muestran a continuación:

- Prepare su artículo según las normas y el estilo de esta revista.
- Verifique la calidad según la lista de revisión por pares: castellano / inglés para facilitar el trabajo de los árbitros y el tiempo de respuesta con lo cual aceleramos su publicación y los beneficios incrementales.
- Revisar y firmar el *Acuerdo de publicación en la revista*.
- Busque el **Código JEL**, al cual corresponde el tema de su artículo. En el siguiente link podrán consultar los códigos: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>
- El envío no ha sido publicado previamente ni se ha sometido a consideración por ninguna otra revista (o se ha proporcionado una explicación al respecto en los Comentarios al editor/a).
- El archivo de envío en Documento Word, documento no encriptado, archivo abierto.
- *No proporcionar direcciones URL en el texto*, tampoco debe agregar notas al pie de página para realizar aclaratorias.
- El texto tiene un interlineado de 1,5, la fuente es Arial, el tamaño de la fuente es de 12 puntos, se utiliza cursiva en lugar de subrayado. Las ilustraciones, figuras y tablas se encuentran colocadas una en cada página al final del documento. Se deberá señalar el lugar de las mismas en el texto.
- Las comillas se utilizarán sólo para las citas textuales. No podrá ser utilizado para hacer énfasis en una palabra u oración.
- El texto reúne las condiciones estilísticas y bibliográficas incluidas en las directrices para el autor.
- El orden a seguir para la redacción del trabajo es el siguiente: 1. Portada. 2. Introducción. 3. Materiales y métodos 4. Análisis y discusión de resultados. 5. Conclusiones. 6. Referencias.
- Recuerde agregar los nombres y apellido de todos los autores. Cada uno debe tener su número ORCID (opcional)
- Todos los autores están obligados a proporcionar retractaciones o correcciones de errores, en caso de detección.
- Se devolverán aquellos artículos que no cumplan con las normas de preparación de artículos
- Una vez iniciado el proceso editorial, no se aceptará inclusión o retiro de autores, salvo excepciones justificadas.

## RESEARCH PAPER SUBMISSION CHECKLIST

As part of the submission process, authors are required to check off their submission's compliance with all of the following items, and submissions may be returned to authors that do not adhere to these guidelines.

- Prepare your article according the Guidelines regarding the preparation of Working papers
- Checklist the quality according to the peer review: Spanish / English to facilitate the work of the referees and the response time with which we accelerate its publication and the incremental benefits.
- Review and sign the Journal publishing agreement.
- Look for the JEL Code, to which the subject of your article corresponds. In the following link you can consult the codes: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>
- The submission has not previously been published or submitted for consideration by any other journal (or an explanation has been provided in the Comments to Editor)
- The submission file is in Word Document, unencrypted document, open file
- Do not provide URL addresses in the text, nor should you add footnotes for clarification.
- The text has a spacing of 1.5, the font is Arial, the font size is 12 dots, italics are used instead of underlining. Illustrations, figures and tables are placed on each page at the end of the document. The place of these is indicated in the text.
- Quotation marks will be used only for text citations. It cannot be used to emphasize a word or sentence.
- The text meets the stylistic and bibliographic conditions included in Guidelines regarding the preparation of Working papers.
- The order to follow for the writing of the work is as follows: 1. Cover. 2. Introduction 3. Materials and methods 4. Analysis and discussion of results. 5. Conclusions. 6. References.
- Remember to add the names and surnames of all authors. Everyone must have their ORCID number (optional)
- All authors are required to provide retractions or bug fixes, in case of detection.
- Submissions may be returned to authors that do not adhere to these guidelines.
- Once the editorial process has begun, inclusion or withdrawal of authors will not be accepted, with justified exceptions.

## INSTRUCCIONES PARA ENVIAR ARTÍCULOS

La revista está abierta a la recepción de contribuciones durante todo el año. Sin embargo, se realizan las invitaciones a las contribuciones para las recepciones de artículos entre febrero-abril y agosto-octubre.

**Originalidad:** Los artículos deberán ser trabajos de investigación originales. El envío no debe haber sido publicado previamente ni enviado previamente a otra revista (o se ha proporcionado una explicación en comentarios al editor), ni existe redundancia, autoplagio o plagio. **Se comprobará expresamente la ausencia de autoplagio o plagio.** En el caso de que se detectara, el artículo sería automáticamente descartado.

**Idioma:** Se admitirán trabajos originales en castellano y en inglés. Con carácter excepcional el equipo editor valorará la admisión de trabajos en otras lenguas distintas a las mencionadas.

**Contenido de los Trabajos:** *La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones* publica trabajos científicos en el ámbito de la Administración y Gerencia vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios. Se aceptan trabajos producto de investigaciones realizadas bajo el sentido dialógico de alguna de las diferentes perspectivas tanto cuantitativa, cualitativa, mixta u holística, respectivamente, indistintamente sea de Campo, Teórico, Documental o Factible, todos en cualquiera de sus diversos niveles y tipos. Máximo 25 páginas, incluyendo título, autores, resumen, contenido, gráficos y referencias bibliográficas

El rango recomendado es entre 12 y 25 páginas. El trabajo debe ser **original e inédito**, y **NO debe estar postulado para publicación simultáneamente en otras revistas u órganos editoriales.**

**Recepción de artículos:** Se aceptan los artículos tipo 1, 2, 3 y 4, y se dará prioridad a los artículos tipo 1:

- **Tipo 1. Artículo de investigación Científica y tecnológica:** presenta los resultados originales de proyectos terminados de investigación, bajo la modalidad de estudios empíricos, artículos teóricos, artículos metodológicos y estudios de casos.
- **Tipo 2. Artículo de reflexión:** presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica sobre un tema específico.
- **Tipo 3. Artículo de revisión:** documento en el que se analizan, sistematizan e integran los resultados de una investigación. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión de mínimo cincuenta referencias.
- **Tipo 4. Artículos de actualización científica** que resuman el Estado del Arte del área específica de las ciencias gerenciales y administración, con un máximo de doce (12) páginas.

**Preferencias:** *La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones* prefiere trabajos en equipos con enfoques interdisciplinarios, trabajos que incluyan investigadores en formación y que sean producto de investigaciones oficiales. **NO MÁS DE TRES AUTORES**, salvo casos de productos de proyectos de investigación con un número máximo de autores, previa carta de la estructura de investigación al cual está adscrito el proyecto, indicando número de teléfono y dirección de correo electrónico para el proceso de verificación.

## INSTRUCTIONS FOR SUBMITTING ARTICLES

The Journal is open to receiving contributions throughout the year. However, invitations to contributions are made for the receipt of articles between February-April and August-October.

**Originality:** Articles must be original research papers. The submission must not have been previously published or previously sent to another journal (or an explanation has been provided in comments to the editor), nor is there redundancy, autoplag or plagiarism. The absence of autoplagium or plagiarism will be expressly verified. In case it was detected, the article would be automatically discarded.

**Language:** Original works in Spanish and English will be accepted. Exceptionally, the editorial team will assess the admission of works in languages other than those mentioned.

### **Content of the Works:**

Journal of Management and Organization Studies publishes scientific papers in the field of Administration and Management related to social sciences, political sciences, behavioral sciences, economic, business and industrial engineering with emphasis on problems of business creation, entrepreneurship and business development, We accept work as a result of research carried out under the dialogic sense of one of the different perspectives both quantitative, qualitative, mixed or holistic, respectively, regardless of Field, Theoretical, Documentary or Feasible , all at any of its various levels and types. Maximum 25 pages, including title, authors, summary, content, graphics and bibliographic references.

The recommended range is between 12 and 25 pages. The work must be original and unpublished, and must NOT be nominated for publication simultaneously in other journals or editorial bodies. Receipt of items: Type 1, 2, 3 and 4 items are accepted, and type 1 items will be given priority:

- Type 1. Scientific and technological research article: presents the original results of finished research projects, under the modality of empirical studies, theoretical articles, methodological articles and case studies.
- Type 2. Reflection article: presents research results from an analytical, interpretative or critical perspective on a specific topic.
- Type 3. Review article: document in which the results of an investigation are analyzed, systematized and integrated. It is characterized by presenting a careful review of at least fifty references.
- Type 4. Articles of scientific update that summarize the State of the Art of the specific area of management sciences and administration, with a maximum of twelve (12) pages.

## NORMAS PARA LA PREPARACIÓN DE ARTÍCULOS

El artículo debe ser enviado junto al *Acuerdo de publicación en la revista*. Estos deben ser enviados al correo electrónico [revista.regyo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regyo.faces.uc@gmail.com). **Nota:** El artículo debe ser enviados en archivo de texto (Word).

### ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

#### Título en inglés y en castellano

Debe ser claro e informativo, y contener la esencia del trabajo, evite el uso de fórmulas o expresiones técnicas muy largas. Los mejores títulos son creados pensando en las palabras clave. Debe llevar una traducción al inglés. No mayor de 20 palabras.

#### Resumen

El resumen no debe tener más de 150 palabras, en castellano y en inglés; y no debe contener referencias o abreviaturas o acrónimos sin explicación. Su resumen debe ser conciso e informativo y debe leerse bien como una pieza independiente. Se debe resumir el objetivo general del artículo, la metodología, así como los principales resultados y conclusiones. Asegúrese también de que su resumen contenga todos los términos de búsqueda probables, para ayudar a los indexadores que escanean solo el título y el resumen de los artículos. Si es posible, es beneficioso tener todas sus palabras clave escritas en el resumen.

#### Palabras clave

Incluya al menos 3 palabras y no más de 5. Trate de evitar términos demasiado amplios o especializados que podrían no tener sentido para un lector.

Piense en las palabras que usaría para buscar en línea artículos sobre el mismo tema; estos a menudo son las mejores palabras clave. No necesariamente tienen que ser palabras sueltas; Las palabras clave pueden incluir frases cortas o términos que los investigadores de su campo reconocen fácilmente.

Al terminar las palabras clave en inglés, deberá incorporar el código JEL, al cual corresponde el tema de su artículo. En el siguiente link podrán consultar los códigos: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>

#### Problema/Introducción

Proporcione el contexto o los antecedentes del estudio, es decir, la naturaleza del problema y su importancia.

Describa la finalidad o el objetivo de investigación del estudio.

Incluya las referencias estrictamente pertinentes y no debe contener datos ni conclusiones del trabajo que está dando a conocer.

##### 1.1. Encabezado de segundo orden.

Este tipo de encabezado se usa generalmente para la inclusión de los ejes temáticos del trabajo. Asimismo, considere la inclusión de los antecedentes relevantes de manera sucinta.

##### 1.1.1. Encabezado de tercer orden

Este tipo de encabezado tiene como finalidad considerar los aspectos relevantes que tratan las teorías implicadas en el trabajo. Considere su inclusión sólo si es necesario.



Cuando se utiliza una sigla en un texto, la primera vez que se menciona debe transcribirse el nombre completo, seguido entre paréntesis de las siglas correspondientes.

No utilizar notas de pie de páginas en el texto, ni anexos.

### **Materiales y métodos**

En esta sección debe escribirse de la manera más concisa posible, pero debe contener todos los elementos necesarios para permitir la interpretación y la replicación de los resultados. Incluya detalles específicos completos de los materiales e instrumentos utilizados.

Mencione el diseño y tipo de investigación.

Describa claramente los métodos, técnicas, instrumentos empleados, así como de manera detallada los procedimientos realizados.

Indique claramente la manera cómo se hizo la selección de los sujetos que participaron en la investigación.

Describa el tipo de análisis de los datos utilizados

### **Resultados**

Estos deben ser pertinentes, relevantes y cónsonos con la temática y objetivos del estudio. Deben redactarse en pretérito. Las Tablas, Figuras e imágenes en formato jpeg, .jpg, .png deben tener una resolución de al menos 300 ppp, y se deberán insertar después de ser mencionado y en secuencia lógica, con su respectiva numeración y demás requisitos de acuerdo a esta normativa. No repita el contenido de las Tablas o de las Figuras en el texto, se recomienda un máximo de 3 (entre todas). No haga juicios ni incluya referencias. Evite la redundancia y la presentación de resultados que nunca se discuten.

### **Discusión**

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

### **Conclusiones**

Establezca nexos entre las conclusiones y el objetivo del estudio. Esta sección debe ser clara y precisa, de extensión adecuada y concordante con los resultados del trabajo.

### **Referencias**

El listado debe organizarse según el orden alfabético de los apellidos de los autores de las fuentes siguiendo lo establecido en las normas de la American Psychological Association (APA) para cada tipo de fuente. Sólo debe incluir aquellas referencias citadas en el texto.

Se pueden citar: Artículos de revistas científicas. Artículos de memorias de congresos. Artículos en colecciones. Capítulos de libro. Memorias de congresos. Libros Tesis doctorales Trabajos especiales de grado. Informes técnicos. Manuales técnicos. No se permiten direcciones electrónicas ni páginas web.

***La estructura para los artículos de revisión y análisis documental:*** título, resumen, palabras clave, problema/introducción, materiales y métodos, análisis-disertación, conclusiones-reflexiones finales, referencias.

## FORMATO

**Documento:** Microsoft Word

**Fuente:** Arial, tamaño 12

**Título en inglés:** en mayúscula, letra Arial, tamaño 16, negrita, seguido el título en castellano. Interlineado 1,0, espacio 0pt

**Título en castellano:** en mayúscula, letra Arial, tamaño 14. Seguido de los nombres de los autores, letra Arial, tamaño 12, negrita, con referencia a una nota al pie para un currículum de máximo 3 líneas. Interlineado 1,0, espacio 0 pt

**Identificación:** en una nota al pie, con letra Arial, tamaño 9. Indique grado académico, afiliación institucional, número de registro ORCID (opcional), dirección de correo electrónico, proyecto de cuál procede el artículo.

**Resumen y Abstract :** letra Arial, tamaño 10; en negrita y mayúscula los títulos «Resumen» y «Palabras clave» «Abstract y keywords». Interlineado 1,0 seguido del código JEL, entre párrafos 0 pt.

**Código JEL :** letra Arial, tamaño 8; en negrita el título, entre párrafos 12 pt

**Epígrafes:** letra Arial. Los epígrafes del cuerpo del artículo se enumeran en arábigo (1, 2,...). La numeración podrá ser como máximo de tres niveles (1.; 1.1; 1.1.1 y éstos colocar en letra cursiva).

Máximo tres niveles de subtitulación.

Las secciones han de estar numeradas secuencialmente, así: 1. 2. 3., etc. Los títulos posteriores deben seguir una ordenación numérica, así: 1.1.; 1.2.; 1.3., por ejemplo:

1. Los elementos del mercado
  - Tipos de mercado en función del nivel de competencia
    - Competencia perfecta

**Citas > 40 palabras,** letra Arial, tamaño 12

**Tablas, figuras e imágenes:** sobre éste colocar un título breve, letra Arial, tamaño 10; en negrita «Tabla I», «Figura 1», «Imagen 1» debajo de éste colocar la fuente en tamaño 10

**Márgenes:** (izdo/dcho, 3cm; sup/inf, 3 cm)

**Alineación:** justificada

**Sangría de párrafo:** por defecto (0 cm, coincidiendo con el margen estándar)

**Sangría francesa:** Para las referencias bibliográficas (1,25 cm)

**Citas > 40 palabras:** Sangría izquierda y derecha 1 cm

**Interlineado para el texto:** 1,5

**Interlineado para el resumen y para las referencias:** 1,0

**Entre párrafos:** 12 pt

## EXTENSIÓN

**Páginas:** Entre 12 y 25 páginas (incluyendo el espacio para tablas, figuras e imágenes)

**Título:** máximo 20 palabras

**Resumen/Abstract:** máximo 150 palabras

**Palabras clave/Keywords:** rango de 3 a 5 palabras

**Código JEL:** máximo 3

**Referencias bibliográficas:** máximo 30 o tres páginas

**Biografía autor:** máximo 3 líneas

## TABLAS Y FIGURAS

**Presentación:** Una en cada página en cuanto sea mencionado. Se deberá colocar como una imagen.

**Título:** Conciso. Ubicación: Sobre tabla

**Fuente:** Procedencia (fuente y el año de la misma). Ubicación: debajo de la tabla

**Imágenes:** Las tablas, figuras, imágenes e ilustraciones deben ser colocadas una en cada página al final del documento en formato .jpeg, .jpg, .png con suficiente calidad para su reproducción, mínimo deben tener una resolución de al menos 300 ppp

**Presentación:** Se deberá señalar el lugar de las mismas en el texto. Las tablas no pueden ser resaltadas por ningún tipo de color. Solamente los textos a resaltar mediante “negritas”.

Toda tabla y/o figura deben ser numerada en arábigo (1, 2, . . . ), citada y suficientemente comentada en el texto del trabajo. La cita sería en la forma: “en la Figura 1”, “en la Tabla 1”, por ejemplo (sin abreviar). Toda tabla o figura debe tener un ancho máximo de 17,5 cm. No es estilo de la revista frases como; “en la Figura siguiente” o en la “Tabla anterior”

**Numeración:** Números arábigos

**Título:** Conciso. Ubicación: Sobre tabla

**Fuente:** Procedencia. Ubicación: debajo de imagen

## ESTILO

La redacción debe ser clara y la ortografía impecable.

**Presentación:** Documento Word, documento no encriptado, archivo abierto.

**Diseño de página: Márgenes:** 3 cm cada lado. **Tamaño:** carta.

**Uso de la negrita:** solo para los títulos, títulos de secciones y subsecciones

**Uso de la cursiva:** solo para palabras en un idioma diferente al del texto o para marcar énfasis en una palabra

**Uso de guiones:** se tiene que utilizar el guión corto (-) para palabras compuestas e intervalos de páginas en la bibliografía. No se utiliza el guión medio o raya (–) como función de paréntesis.

**Direcciones web:** se deben añadir para las referencias bibliográficas donde corresponda siguiendo las normas APA. Para las direcciones web se recomienda usar herramientas para acortar aquellas URL que ocupen más de una línea.

**Normas APA:** la revista se rige, en cuanto al formato de citación, por las normas APA 6a edición . Seguir la versión referenciada en el siguiente enlace: <https://www.um.es/documents/378246/2964900/Normas+APA+Sexta+Edici%C3%B3n.pdf/27f8511d-95b6-4096-8d3e-f8492f61c6dc>

Y lo que no se encuentre allí se puede obtener de la 7a ed. Año 2019 <https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/guia-normas-apa-7-ed-2019-11-6.pdf>

## ACLARATORIA DE LAS NORMAS APA PARA LA ELABORACIÓN DE CITAS EN EL TEXTO

### Haciendo referencia al autor al inicio de la cita

- Si hace referencia no textual a un texto (paráfrasis), referencie la fuente con el apellido del autor y fecha de publicación, en paréntesis y separados por comas. Por ejemplo García (2017), con dos autores García y Pérez (2018).
- Con más de dos autores, se mencionan todos los autores, y en sucesivas citas: García et al. (2019), con más de una fuente en la cita García (2019); Vargas (2015), y con dos o más trabajos de un mismo autor García (2018, 2019).
- Las citas textuales que no excedan las 40 palabras deben ir dentro del texto, en la misma fuente (arial, 12) y entre comillas, y al finalizar el número de página, **haciendo referencia al autor al inicio de la cita**. Véase el ejemplo en las normas APA

P. ej: García (2019) afirma: «si P implica Q; y si P es verdad; entonces Q también es verdad». (p.78)

Las citas con más de 40 palabras se ubicará en un párrafo aparte, sin hacer uso de las comillas, en fuente arial 12 y con sangría de un centímetro a ambos márgenes, y se escoge la cita **haciendo referencia al autor al inicio de la cita**. Véase el ejemplo en las normas APA

Está permitido citar: Artículos de revistas científicas. Artículos de memorias de congresos. Artículos en colecciones de revistas académicas, científicas y de divulgación. Capítulos de libro. Libro electrónico. Memorias de congresos. Libros. Tesis doctorales Trabajos especiales de grado. Informes técnicos. Informes de instituciones. Manuales técnicos. No se permiten direcciones electrónicas ni páginas web sin número de páginas.

## ACLARATORIA DE LAS NORMAS APA PARA LA ELABORACIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA O REFERENCIAS

**Para las referencias bibliográficas:** se organizan alfabéticamente y se le coloca sangría francesa. Separe cada referencia con interlineado de 12 pt. Deben presentarse referencias actualizadas. Se recomienda no mayor de cinco años, y uso extensivo de revistas científicas. **Los autores son responsables de la veracidad y transparencia de las referencias utilizadas.** La extensión de las referencias no debe ser mayor a 3 páginas o 30 referencias. Dependiendo del tipo de fuente se citarán como sigue:

### **Libro:**

Apellido, A. (Año). Título. Ciudad, País: Editorial

### **Libro con editorial:**

Apellido, A. (Ed.). (Año). Título. Ciudad, País: Editorial.

### **Libro electrónico:**

Apellido, A. (Año). Título. Recuperado de <http://www...>

### **Libro electrónico con DOI:**

Apellido, A. (Año). Título. doi: xx

**Capítulo de libro:** únicamente en los casos de libros compilatorios y antologías donde cada capítulo tenga un autor diferente y un compilador o editor:

Apellido, A. , y Apellido, B. (Año). Título del capítulo o la entrada. En A. Apellido. (Ed.), Título del libro (pp. xx-xx). Ciudad, País: Editorial.

### **Publicaciones periódicas formato impreso:**

Apellido, A., Apellido, B. , y Apellido, C. (Fecha). Título del artículo. Nombre de la revista, volumen (número), pp-pp.

### **Publicaciones periódicas con DOI:**

Apellido, A. , Apellido, B. y Apellido, C. (Fecha). Título del artículo. Nombre de la revista, volumen (número), pp-pp. doi: xx

### **Publicaciones periódicas online:**

Apellido, A. (Año). Título del artículo. Nombre de la revista, volumen (número), pp-pp. Recuperado de <http://www...>

### **Artículo de periódico impreso:**

Apellido A. (Fecha). Título del artículo. Nombre del periódico, pp-pp. O la versión sin autor:  
Título del artículo. (Fecha). Nombre del periódico, pp-pp.

**Artículo de periódico online:**

Apellido, A. (Fecha). Título del artículo. Nombre del periódico. Recuperado de <http://www...>

**Tesis de grado:**

Autor, A. (Año). Título de la tesis (Tesis de pregrado, maestría o doctoral). Nombre de la institución, Lugar.

**Tesis de grado online:**

Autor, A. y Autor, A. (Año). Título de la tesis (Tesis de pregrado, maestría o doctoral).  
Recuperado de <http://www...>

**Referencia a páginas webs:**

Apellido, A. (Fecha). Título de la página. Lugar de publicación: Casa publicadora. Recuperado de <http://www...>

**CONSIDERACIONES:**

En todo caso prevalece el uso de normas APA, con los ajustes indicados por la Revista.

En caso de conflictos, el Equipo Editorial tendrá atribuciones plenas para subsanarlas.

El Consejo Editorial, se reserva el derecho de hacer las modificaciones, que considere necesario a los trabajos admitidos.

La política editorial de la revista sigue criterios y licencias de acceso abierto y en línea a los contenidos (Creative Commons 4.0). El envío de manuscritos presupone, por parte de los autores, el conocimiento y la aceptación de estas instrucciones así como de las normas editoriales.

Para el envío de los trabajos el autor deberá enviar un correo electrónico a la dirección: [revista.regyo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regyo.faces.uc@gmail.com), y anexar el *Acuerdo de publicación en la revista*. No se admitirán propuestas de Publicación en formato físico.

Al enviar su Propuesta de Publicación el interesado acepta las normativas establecidas para esta Revista y lo expuesto en *el Acuerdo de publicación en la revista*.

## GUIDELINES REGARDING THE PREPARATION OF WORKING PAPERS

Submissions must include the journal publication agreement. The scientific papers must be sent to email: revista.regyo.faces.uc@gmail.com. Note: Working papers should be submitted electronically in Microsoft Word format.

### DOCUMENT STRUCTURE:

Submissions should include the following sections:

#### **Title in English and Spanish:**

Your article title should be a short description of the research you are reporting; including keywords in your title will help readers discover your article online. You must include a Spanish translation. No more than 20 words. The title of the article must also contain full names with a footnote to indicate the affiliations for each author and their email, and their ID ORCID (Optional)

#### **Abstract**

The abstract should be no more than 150 words, in Spanish and English; and should not contain references or unexplained abbreviations or acronyms. Your abstract should be concise and informative and should read well as a standalone piece. It must contain the general objective of the article, the methodology, as well as the main results and the main conclusions. Please also ensure that your abstract contains all likely search terms, to assist indexers that scan only the title and abstract of articles. If possible, it is beneficial to have all your keywords written into the abstract.

#### **Keywords**

Please include at least 3 and up to 5 keywords. Try to avoid overly broad or specialised terms that might be meaningless to a reader.

Think about that, the words you would use to search online for articles on the same topic; these often make the best keywords. They do not necessarily need to be single words; keywords can include short phrases, and researchers in your field easily recognize terms.

At the end of the keywords in English, we must incorporate the JEL code, to which the subject of your article corresponds. In the following link you can consult the codes: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>

#### **Introduction**

Provide the context or background of the study, that is, the nature of the problem and its importance.

Describe the purpose or research objective of the study.

Include strictly relevant references and should not contain data or conclusions of the work you are making known

1.1. Second order header.

This type of heading is generally used for the inclusion of the thematic axes of the work. Also, consider including the relevant background succinctly.

1.1.1. Third order header

This type of heading is intended to consider the relevant aspects that the theories involved in the work address. Consider your inclusion only if necessary.

Abbreviations should be written out in full on first use.

Do not use footnotes in the text or attachments.

### **Materials and Methods section**

The Methods section should be written as concisely as possible but should contain all elements necessary to allow interpretation and replication of the results. Please include full specific details of materials and methods used.

Mention the design and type of research. Clearly describe the methods, techniques, instruments used, as well as the procedures performed in detail.

Clearly indicate the manner in which the selection of the subjects who participated in the investigation was made.

Describe the type of analysis of the data used

### **Results**

These must be relevant, relevant and consistent with the theme and objectives of the study. They must be written in the past. Tables, Figures and images in jpeg, .jpg, .png format must have a resolution of at least 300 dpi, and must be inserted after being mentioned and in logical sequence, with their respective numbering and other requirements according to these regulations. Do not repeat the contents of the Tables or Figures in the text, a maximum of 3 (among all) is recommended. Do not make judgments or include references. Avoid redundancy and the presentation of results that are never discussed.

### **Discussion**

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

### **Conclusions**

Establish links between the conclusions and the objective of the study. This section it must be clear, precise, of adequate extension, and consistent with the results of the job.

### **References**

The list should be organized according to the alphabetical order of the surnames of the authors of the sources as established in the rules of the American Psychological Association (APA) for each type of source. You should only include those references cited in the text.



They can be cited: Articles of scientific journals. Articles of congress memoirs. Items in collections. Chapters of the book. Memories of congresses. Doctoral thesis books Special degree projects. Technical reports. Technical manuals. E-mail addresses or web pages are not allowed.

The structures for review articles and documentary analysis: title, abstract, keywords, problem / introduction, materials and methods, analysis-dissertation, conclusions-final reflections, references.

## FORMAT

**Document:** Microsoft Word

Font: Arial, size 12

**English title:** in capital letter, Arial font, size 16, bold, followed by the title in Spanish. Line spacing 1.0, between paragraphs: 12 pt

**Spanish title:** in capital letter, Arial font, size 14. Followed by the names of the authors, Arial letter, size 12, bold, with reference to a footnote for a 3-line curriculum. Line spacing 1.0, between paragraphs: 12 pt

**Identification:** in a footnote, with Arial font, size 9. Indicate academic degree, institutional affiliation, registration number ORCID (optional), email address, project from which the article comes.

**Abstract in English and Spanish:** in capital letter, Arial font, size 10; in bold the titles «Keywords» in English and Spanish, Arial font, size 10; in bold the titles, Line spacing 1.0 followed by the JEL code, between paragraphs: 0 pt

**JEL code:** Arial letter, size 8; Bold the title, between paragraphs: 12 pt

**Headings:** font Arial, size 12. The headings of the body of the article are listed in Arabic (1, 2, ...). The numbering may be a maximum of three levels (1.; 1.1; 1.1.1 and these should be italicized). Maximum three levels of subtitling.

Sections must be numbered sequentially, like this: 1. 2. 3., etc. Subsequent titles must follow a numerical order, like this: 1.1.; 1.2.; 1.3., For example:

1. Market elements

1.1 Market types depending on the level of competition

1.1.1 Perfect competition

**Quotations**> 40 word, font Arial, size 12

**Tables, figures and images:** on this place a short title, Arial letter, size 12; in bold. Table I», «Figure 1», «Image 1». below it place the font in size 12

**Margins:** (left / right, 3cm; sup / inf, 3cm)

**Alignment:** justified

**Paragraph indentation:** default (0 cm, matching the standard margin)

**French sangria:** For bibliographic references (1.25 cm)

**Quotations**> 40 words: Sangría left and right 1 cm

**Line spacing for text:** 1.5

**Line spacing for the summary and for references:** 1.0

**Between paragraphs:** 12 pt

## EXTENSION

**Pages:** Between 12 and 25 pages (including space for tables, figures and images)

**Title:** maximum 20 words

**Abstract:** maximum 150 words

**Keywords:** range of 3 to 5 words

**JEL code:** maximum 3

**References:** maximum 30 or three pages

**Author biography:** maximum 3 lines

## TABLES AND FIGURES

**Presentation:** One on each page as soon as it is mentioned. It should be placed as an image.

**Title:** Concise. Location: On board

**Source:** (source and year of the same). Location: below the table

**Images:** Tables, figures, images and illustrations must be placed one on each page at the end of the document in .jpeg, .jpg, .png format with sufficient quality for reproduction, minimum must have a resolution of at least 300 dpi

**Presentation:** The place of the same must be indicated in the text. Tables cannot be highlighted by any color. Only the texts to be highlighted by “bold”.

All tables and / or figures must be numbered in Arabic (1, 2,...), Cited and sufficiently commented on in the text of the work. The quotation would be in the form: "in Figure 1", "in Table 1", for

example (without abbreviation). Every table or figure must have a maximum width of 17.5 cm. It is not magazine style phrases like; "In the following figure" or in the "previous table"

**Numbering:** Arabic numerals

**Title:** Concise. Location: On board

**Source:** Origin Location: below picture

## STYLE

The wording should be clear and the spelling impeccable.

**Presentation:** Word document, unencrypted document, open file.

**Page layout: Margins:** 3 cm each side. **Letter size.**

**Bold usage:** only for titles, section titles and subsections

**Use of italics:** only for words in a language other than the text or to emphasize a word

**Use of hyphens:** the short hyphen (-) must be used for compound words and page ranges in the bibliography. The middle dash or dash (-) is not used as a parenthesis function. Web addresses: must be added for bibliographic references where appropriate following the APA standards.

**For web addresses** it is recommended to use tools to shorten those URLs that occupy more than one line.

**APA standards:** the journal is governed, in terms of the citation format, by the APA 6th edition standards. Follow the version referenced in the following link: <https://www.um.es/documents/378246/2964900/Normas+APA+Sexta+Edici%C3%B3n.pdf/27f8511d-95b6-4096-8d3e-f8492f61c6dc>

And what is not there can be obtained from the 7th ed. 2019 year

<https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/guia-normas-apa-7-ed-2019-11-6.pdf>

## CLARIFICATION OF APA STANDARDS FOR THE DEVELOPMENT OF CITATIONS IN THE TEXT

### **Making reference to the author at the beginning of the quotation**

- If you make a non-textual reference to a text (paraphrase), reference the source with the author's last name and publication date, in parentheses and separated by commas. For example García (2017), with two authors García and Pérez (2018).
- With more than two authors, all authors are mentioned, and in successive citations: García et al. (2019), with more than one source in the García event (2019); Vargas (2015), and with two or more works by the same author García (2018, 2019).
- Textual citations that do not exceed 40 words must be within the text, in the same font (Arial, 12) and in quotes, referring to the author at the beginning of the quotation. See example in APA standards

For example: García (2019) states: «if P implies Q; and if P is true; then Q is also true ». (p.78)

Quotes with more than 40 words will be placed in a separate paragraph, without making use of quotes, in Arial font 12 and indented from one centimeter to both margins, and the quotation is chosen by referring to the author at the beginning of the quotation. See example in APA standards

You can cite: Articles from scientific journals. Articles of congress memoirs. Academic, Scientific and Outreach Journal Collection. Chapters of the book. Ebook. Memories of congresses. Doctoral thesis Books. Special degree projects. Technical reports. institution reports. Technical manuals. Are not allowed E-mail addresses and web pages

## CLARIFICATION OF APA STANDARDS FOR THE DEVELOPMENT OF BIBLIOGRAPHY OR REFERENCES

**For bibliographic references:** they are organized alphabetically and French sangria is placed. Separate each reference with 12 pt spacing. Updated references must be submitted. It is recommended not more than five years, and extensive use of scientific journals. The authors are responsible for the veracity and transparency of the references used. The length of the references should not exceed 3 pages or 30 references. Depending on the type of source they will be cited as follows:

### **Book:**

Surname, A. (Year). Title. City, Country: Editorial

### **Book with editorial:**

Surname, A. (Ed.). (Year). Title. City, Country: Editorial.

### **Ebook:**

Surname, A. (Year). Title. Recovered from [http:// www ...](http://www...)

### **Electronic book with DOI:**

Surname, A. (Year). Title. doi: xx

**Book chapter:** only in the cases of compilation books and anthologies where each chapter has a different author and a compiler or editor:

Surname, A., and Surname, B. (Year). Title of the chapter or entry. In A. Surname. (Ed.), Book title (pp. Xx-xx). City, Country: Editorial.

### **Periodical publications printed format:**

Surname, A., Surname, B., and Surname, C. (Date). Article title. Journal name, volume (number), pp-pp.

### **Periodic publications with DOI:**

Surname, A., Surname, B. and Surname, C. (Date). Article title. Journal name, volume (number), pp-pp. doi: xx

### **Periodical publications online:**

Surname, A. (Year). Article title. Journal name, volume (number), pp-pp. Recovered from [http:// www ...](http://www...)

### **Newspaper article printed:**

Surname A. (Date). Article title. Newspaper name, pp-pp. Or the version without author: Title of the article. (Date). Newspaper name, pp-pp.

**Online newspaper article:**

Surname, A. (Date). Article title. Name of the newspaper. Recovered from [http:// www ...](http://www...)

**Thesis:**

Author, A. (Year). Thesis title (Undergraduate, master's or doctoral thesis). Name of the institution, Place.

**Online thesis:**

Author, A. and Author, A. (Year). Thesis title (Undergraduate, master's or doctoral thesis). Recovered from [http:// www ...](http://www...)

**Reference to web pages:**

Surname, A. (Date). Page title. Place of publication: Publishing house. Recovered from [http:// www ...](http://www...)

**CONSIDERATIONS:**

In any case, the use of APA standards prevails, with the adjustments indicated by the Journal.

In case of conflicts, the Editorial Team will have full powers to correct them.

The Editorial Board reserves the right to make the modifications, which it considers necessary to the admitted works.

The Journal's editorial policy follows criteria and licenses for open and online access to content (Creative Commons 4.0). The sending of manuscripts presupposes, on the part of the authors, the knowledge and acceptance of these instructions as well as the editorial norms.

For the submission of the works, the author must send an email to the address: [revista.regyo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regyo.faces.uc@gmail.com), and attach the *Journal publishing agreement*. Will not be accepted publication proposals in physical format.

By submitting its Publication Proposal, the interested party accepts the regulations established for this Journal and the provisions of the *Journal publishing agreement*.

Acuerdo de publicación en la revista.



**Revista de  
Estudios Gerenciales y  
de las Organizaciones**

revista.regyo.faces.uc@gmail.com

**INTERNATIONAL PUBLISHING AGREEMENT**

**Acuerdo Internacional de Publicación**

In order of our Quality Policies we require the following: / En atención a nuestras Políticas de Calidad requerimos:

1. Print and complete handwritten this Form, Sign, Scan it and send it to the Journal's mail with your complete paper. Imprima y Complete el formato, fírmelo y envíelo por mail escaneado a la revista con su artículo completo.
2. This information is required from internationals Index and DB for Quality Guarantees.  
Esta información es requerida por Índices internacionales y Bases de Datos para garantías de calidad.

<b>Full name-Surname of sender author</b> <i>Nombre completo del autor remitente</i>	
<b>Other Authors</b> <i>Otros autores</i>	
<b>Paper Title</b> <i>Título del artículo</i>	
<b>Country/City</b> <i>País/Ciudad</i>	
Sender E-mail 1 and phone	
E-mail 2 and phone	

**The authors of the paper declare that are agree that: Los autores declaramos estar de acuerdo que:**

1	Our paper has not been published anywhere and It will not be submitted to any journal at the same time.	El artículo no ha sido publicado en ninguna parte ni ha sido remitido a ninguna revista simultáneamente.
2	We are the authentic authors of the paper. Accordingly the journal have not any scientific or politics responsibilities from the content of the paper.	Somos los autores auténticos del artículo. En consecuencia, liberamos a la revista de cualquier consecuencia científica o política derivada del contenido del trabajo.
3	The paper is original except the quotation material that is clearly identified as scientific sources.	El artículo es original excepto el material citado e identificado claramente como fuente científica.
4	We give copyright permission to this journal to publish this material by open access system. Free and full text. It's a joint contributios to communication of science.	Cedemos permiso y derechos de copy right para que la revista publique el material mediante el sistema de Acceso Abierto, libre y texto completo, como contribución a la comunicación de la ciencia.
5	After the agreement, the journal will not accept changes of authorship, authors listed or paper title.	Después de haber recibido el Acuerdo, la Revista no acepta cambios de autoría, lista de autores o de título.

Author's Full Name and Signatures:

Full Name \_\_\_\_\_ Signature

Full Name \_\_\_\_\_ Signature

Full Name \_\_\_\_\_ Signature

City \_\_\_\_\_ Date (mm) \_\_\_\_\_ / (dd) \_\_\_\_\_ / year \_\_\_\_\_

# **UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

## **AUTORIDADES**

**Dra. Jessy Divo de Romero.**  
**RECTORA**

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

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

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

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

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

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD  
DE CARABOBO  
AUTORIDADES**

Benito Hamidian F.  
**DECANO**

(Campus Bárbula)

Prof. Juan Monserrat  
**DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN  
INTELLECTUAL**

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

Dr. Williams Aranguren  
**DIRECTOR DE POSTGRADO**

Prof. Robert Parga  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ECONOMÍA**

Dra. Ana Perlasca  
**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE RELACIONES  
INDUSTRIALES**

Dra. Aura Adriana Delgado  
**DIRECTORA DE EXTENSION Y RELACIONES  
INTERINSTITUCIONALES**

Prof. Sara García  
**DIRECTORA DE DOCENCIA Y DESARROLLO  
CURRICULAR**

Prof. Luis Daniel Orozco Jerez  
**DIRECTOR DE TECNOLOGÍA, INFORMACIÓN Y  
COMUNICACIÓN**

Prof. Alejandra Guinand  
**DIRECTORA DE ASUNTOS PROFESORALES**

Prof. German Ospino  
**DIRECTOR DE ASUNTOS ESTUDIANTILES**

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

Prof. Fanny Morales  
**DIRECTORA DE CICLO BÁSICO**

Prof. Carlos Pérez  
**DIRECTOR DE BIBLIOTECA**

Dra. Neyda Ibañez de Castillo  
**Editora de la revista**

**Coordinadora general del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana Empresa y la  
Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro).**

**Órgano de divulgación científica de la Revista, generada en la Escuela de Administración Comercial y  
Contaduría Pública, administrada y dirigida desde el CIDPyMESMicro**



## REVISTA DE ESTUDIOS GERENCIALES Y DE LAS ORGANIZACIONES

La revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (REGyO), es una revista electrónica interdisciplinaria y transdisciplinaria, internacional y especializada en la divulgación del conocimiento científico de la Administración y Gerencia, vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios.

Se publica semestralmente bajo la responsabilidad del Centro de Investigación y desarrollo de la pequeña, la mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo adscrita a la **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**. Se aceptan trabajos en castellano e inglés. Todos los trabajos son revisados por el Comité Editorial, Arbitrados por el Consejo Técnico Ejecutivo, Consejo Editorial y por especialistas en la materia.

Dirección postal: 1er. Piso. Edificio del Postgrado de Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de investigación y desarrollo de la pequeña, mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) – Av. Salvador Allende. Valencia / Bárbula, código postal 2005. Estado Carabobo – Venezuela.

Correo electrónico:

[revista.regyo.faces.uc@gmail.com](mailto:revista.regyo.faces.uc@gmail.com)

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

Twitter @RegyoUc

Página web: <http://www.regyo.cidpymesmicro.com.ve/wp>

CONTENIDO GENERAL: paginas v y vi



Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO, Valencia, Venezuela.  
Centro de investigación y desarrollo de la pequeña,  
mediana empresa y la microempresa del  
Estado Carabobo (CIDPyMESMicro)  
e-ISSN en trámite. ISSN: 1317– 3337  
Revista científica y arbitrada de Administración y Gerencia.