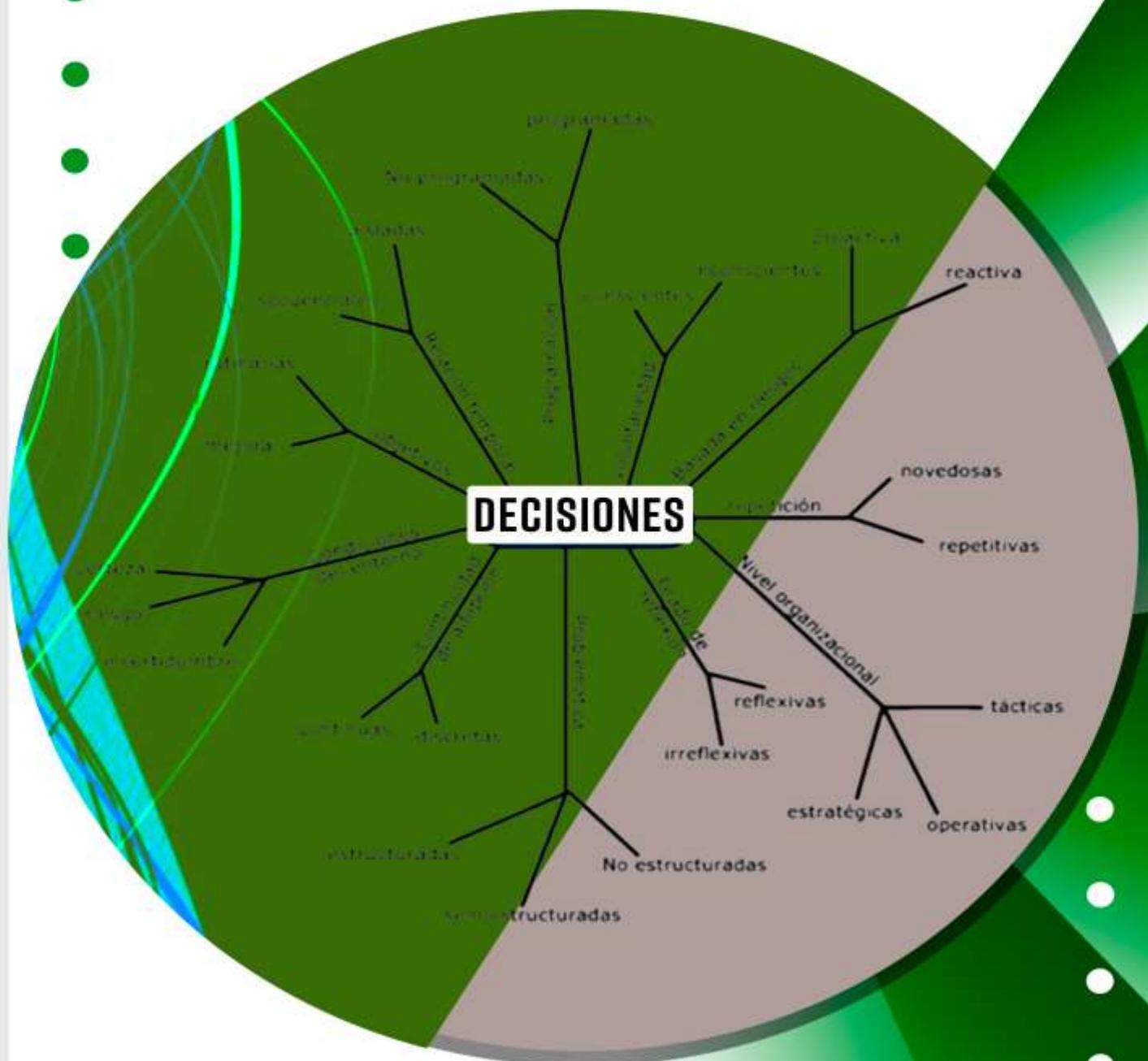


# DECISIONES



REVISTA CIENTÍFICA E INTERNACIONAL EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



ENERO-JUNIO  
**2025**  
VOLUMEN - NÚMERO  
02 01

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA  
UNIVERSIDAD YACAMBU



# ***DECISIONES***

Revista Científica Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

REVISTA CIENTÍFICA ARBITRADA  
EDITADA POR LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
DE LA UNIVERSIDAD YACAMBÚ

VOLUMEN 2    NÚMERO 1  
ENERO – JUNIO 2025

Facultad Ciencias Administrativas

### **Director**

Dr. José E Corrales V.

<https://orcid.org/0000-0003-2859-8086>

### **Comité Editorial**

MSc. Angela Brión

<https://orcid.org/0000-0003-2266-6884>

Lcda. María Mucura

<https://orcid.org/0000-0003-1087-0686>

Lcdo. Homero Yáñez

<https://orcid.org/0009-0003-4419-6981>

Elizabeth González Rodríguez

<https://orcid.org/0000-0002-4286-0207>

### **Comité Científico Nacional**

Dra. Eucaris Falcón

Econ. Carlos Paredes

MSc. Clondy García

### **Comité Científico Internacional**

Dr. Ernesché Rodríguez

Dr. Richard Ruiz

Doctorando: Edison Oliveros

### **Equipo de Apoyo**

Lcda. Yris Amador. Diagramación / Maquetación

<https://orcid.org/0000-0002-7382-4460>

**ISSN:** En Proceso

**Depósito Legal:** LA2024000022

Los planteamientos expresados en cada artículo de *DECISIONES* son responsabilidad exclusiva de los respectivos autores, tanto en contenido científico como en estilo, y no expresan necesariamente el punto de vista o la postura de la revista.



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

*DECISIONES*

*Revista Científica Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas*

Vol. 2 N° 1 enero – junio 2025

## Tabla de Contenido

### Editorial

Editorial. <i>Yris Amador</i> .....	2
-------------------------------------	---

### Artículos Originales

Adecuación de la BA VEN-NIF N° 8 versión N° 7 para la preparación de los estados financieros en la empresa A.S. 23 Barquisimeto C.A. estado Lara. <i>Jherynson Gordillo; Angela Brión</i> .....	3
---	---

### Ensayos

Primera transformación (1T Económica) Plan de la Patria 2025 -2031 y su relación con el fideicomiso en la banca pública venezolana. <i>Liceth Marbella González Gómez</i> .....	13
---	----

Resignificación teórica de las relaciones laborales visionando el manejo de conflictos. <i>Marisol Araujo Calderón</i> .....	23
--	----

Generación de escenarios prospectivos relacionados con los recursos estratégicos vinculados con los BRICS. <i>Jackson Iván Pérez Gámez</i> .....	33
--	----

Norma contable relativa al reconocimiento, medición, revelación de los ingresos y gastos para las organizaciones sin fines de lucro de acuerdo a la guía del INPAG. <i>María Cañizalez</i> .....	51
--	----

Cultura organizativa para el fortalecimiento de la calidad de servicio al público en el departamento de admisión y control de estudios de la S.C. Universidad Yacambú. <i>Claudia Echeverri; María Luisa Gómez</i> .....	57
--	----

## EDITORIAL

La educación universitaria dirigida a formar profesionales competentes, que ingresaran a un mercado laboral o empresarial en momentos de constantes transformaciones, se ve en la necesidad de buscar la evolución de la gestión administrativa a través de la Facultad de Ciencias Administrativas; en la cual se imparten tres importantes carreras directamente relacionadas con el dinámico entorno empresarial actual, como lo son Contaduría Pública, Gerencia Agroindustrial y Comercio Internacional.

La ciencia administrativa, debe adaptarse e implementar estrategias fundamentales para mantener la competitividad, por ello se ha convertido en un ámbito de constante innovación, para poder enfrentar los desafíos generados por la digitalización, la globalización y el uso de la inteligencia artificial en los procesos organizacionales, la cual ha tenido una influencia notable en la toma de decisiones y en la búsqueda de contribuir a la sostenibilidad.

En esta edición, la revista Decisiones cuenta con los escritos de varios colaboradores, que presentan sus investigaciones como aportes para la construcción de un ambiente laboral eficiente, realizando la importancia de las relaciones laborales basadas en un comportamiento ético y sustentable, como eje central para el desarrollo y crecimiento organizacional. En este orden de ideas, invitamos a nuestros lectores para que profundicen en los contenidos compartidos a través de esta publicación, además, que fomenten discusiones sanas y constructivas, así pueden contribuir con sus propias experiencias y conocimientos a mejora el área gerencial; porque la administración es mucho más que una disciplina técnica, es también un arte que requiere visión, creatividad y compromiso con el desarrollo social y económico.

Esperamos que este primer número del año 2025 sirva como punto de encuentro para todos aquellos apasionados por el saber y hacedores de la gestión administrativa, de manera que juntos podamos seguir construyendo un espacio de aprendizaje y crecimiento continuo. Es oportuno agradecer al Comité Editorial de la revista Decisiones por la confianza y la oportunidad brindada al permitir escribir estas breves líneas.

Prof. Yris Amador

## ADECUACIÓN DE LA BA VEN-NIF N° 8 VERSIÓN N° 7 PARA LA PREPARACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN LA EMPRESA A.S. 23 BARQUISIMETO C.A. ESTADO LARA

Jherynson Gordillo<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0009-0006-3331-1755>

Angela Brión<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-2266-6884>

Recibido: 03/02/2025

Aceptado: 07/04/2025

### Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la adecuación de acuerdo a la BA VEN-NIF N° 8 versión 7 para la preparación de los estados financieros en la empresa A.S 23 Barquisimeto, C.A., estado Lara. Enmarcándose en una metodología cuantitativa, estudio de investigación de campo con un nivel descriptivo, bajo un diseño no experimental. La población estuvo conformada por doce (12) trabajadores del área administrativa contable, siendo una muestra censal. Se utilizó una encuesta como técnica de recolección de datos mediante un cuestionario, el cual fue validado por un juicio de experto en el área de contaduría y metodología. En el análisis de los datos se empleó la tabulación mediante representaciones gráficas. En los resultados obtenidos se evidenció una falta de confianza en el estado de situación financiera, lo que limita su utilidad para los interesados; en cuanto a la adecuación a las BA VEN-NIF N° 8, los encuestados valoraron positivamente estas normas al considerar que proporcionan claridad en la medición de elementos financieros y mejoran la calidad de la información. De esta manera, la conclusión fue la necesidad de alinear los estados financieros con las normas establecidas para garantizar la transparencia y la comparabilidad de la información financiera. De ahí, que se recomienda la implementación de lineamientos para la preparación de los estados financieros en la empresa.

**Palabras clave:** adecuación; BA VEN-NIF N° 8 versión N° 7; estados financieros.

### *ADAPTATION OF THE BA VEN-NIF N° 8 VERSION N° 7 FOR THE PREPARATION OF FINANCIAL STATEMENTS IN THE COMPANY A.S 23 BARQUISIMETO C.A. LARA STATE*

### Abstract

The objective of this research was to analyze the adaptation of BA VEN-NIF N° 8 version 7 for the preparation of financial statements in the company A.S 23 Barquisimeto, C.A., Lara state. This research was framed within a quantitative methodology, using a field study with a descriptive level and a non-experimental design. The population consisted of twelve (12) workers from the accounting administrative area, representing a census sample. A survey was utilized as a data collection technique through a questionnaire, which was validated by an expert judgment in the fields of accounting and methodology. Data analysis employed tabulation through graphical representations. The results revealed a lack of confidence in the financial position, limiting its usefulness for stakeholders; regarding the adaptation to BA VEN-NIF N° 8, respondents rated these standards positively, considering that they provide clarity in measuring financial elements

<sup>1</sup> Estudiante de Contaduría Pública, en espera de acto de grado. Universidad Yacambú. [jheryngordillo@gmail.com](mailto:jheryngordillo@gmail.com)

<sup>2</sup> Directora de Carrera en la Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Yacambú. [angela.brion@uny.edu.ve](mailto:angela.brion@uny.edu.ve)

and improve the quality of information. Thus, the conclusion was that it is necessary to align the financial statements with established standards to ensure transparency and comparability of financial information. Therefore, it is recommended to implement guidelines for the preparation of financial statements in the company.

**Keywords:** adaptation; BA VEN-NIF N° 8 Versión N° 7; financial statements.

## Introducción

La investigación se centra en analizar la adecuación de la BA VEN-NIF N° 8, versión 7, en la empresa A.S 23 Barquisimeto, C.A., ubicada en el estado Lara. Esta norma forma parte del sistema venezolano de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y busca mejorar la presentación, revelación y transparencia de los estados financieros, alineándolos con estándares internacionales. La versión 7 incorpora ajustes que responden a las exigencias actuales del entorno empresarial, como la globalización y la digitalización.

La empresa presenta debilidades en la aplicación de esta normativa, lo que motiva el estudio. La investigación adopta un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo, con un diseño no experimental y se basa en una muestra de 12 trabajadores del área administrativa. El trabajo se estructura en cinco capítulos: planteamiento del problema, marco teórico, metodología, análisis de resultados y conclusiones con recomendaciones. El objetivo es contribuir a mejorar la calidad y consistencia de la información financiera de la empresa, fortaleciendo su competitividad y credibilidad ante los inversionistas.

El estudio se fundamenta en la necesidad de fortalecer los procesos contables y financieros de la organización, promoviendo prácticas alineadas con estándares internacionales. La investigación se apoya en un enfoque cuantitativo y descriptivo, con el propósito de identificar las debilidades existentes y proponer recomendaciones que contribuyan a una gestión financiera más eficiente y transparente.

## Planteamiento del Problema

La presente investigación aborda la importancia de la adecuación de la BA VEN-NIF N° 8, versión 7, en la preparación de los estados financieros, tomando como caso de estudio la empresa A.S 23 Barquisimeto, C.A., ubicada en el estado Lara. Esta normativa forma parte del sistema venezolano de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), cuyo objetivo es garantizar la transparencia, comparabilidad y fidelidad de la información financiera presentada por las organizaciones.

La adopción de los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), como lo señala Gavilán (2000), permite la elaboración de estados financieros bajo métodos uniformes, lo que facilita la comparación entre entidades y a lo largo del tiempo. Estos principios están estrechamente relacionados con las NIIF, promovidas por el IASB (2001), que establecen un marco normativo estandarizado para reflejar fielmente la realidad económica de las empresas.

La implementación de estos marcos contables no solo mejora la calidad de la información financiera, sino que también fortalece la confianza de los inversionistas y demás partes interesadas. Sin embargo, su aplicación inadecuada puede generar consecuencias negativas, como la pérdida de coherencia en los informes, confusión en la interpretación de datos, y afectaciones en la reputación y acceso a financiamiento de las empresas.

En Venezuela, la Federación de Contadores ha establecido las BA VEN-NIF como el marco normativo contable oficial. Dentro de estas, la norma N° 8 versión 7 es especialmente relevante, ya que regula los principios contables fundamentales. Su correcta aplicación busca asegurar que la información financiera sea relevante, confiable y comparable. No obstante, su implementación deficiente puede acarrear errores en la elaboración de los estados financieros, dificultar el análisis por parte de los usuarios y generar incertidumbre en la toma de decisiones.

Este panorama es evidente en la empresa A.S 23 Barquisimeto, C.A., una organización contratista encargada de la administración de condominios para la Constructora Sambil, C.A. Sus funciones incluyen la recaudación de cuotas, planificación presupuestaria, control de gastos, atención a arrendadores y supervisión de instalaciones. Además, realiza labores contables como la elaboración de informes financieros y el seguimiento de cuentas por cobrar y pagar. A través de una entrevista informal con el especialista en contaduría de la empresa, se identificaron diversas debilidades en la aplicación de la BA VEN-NIF N° 8 versión 7. Entre ellas destacan la falta de capacitación del personal, errores en la clasificación de cuentas contables, desconocimiento general de las normativas contables y dificultades para interpretar y aplicar los requerimientos de la norma. Estas deficiencias afectan la calidad de los informes financieros y generan desconfianza en la información presentada.

Asimismo, se evidenció que los manuales contables internos están desactualizados, lo que limita la existencia de procedimientos claros para la preparación de los estados financieros. Esta situación incrementa el riesgo de errores contables y compromete la fiabilidad de los informes ante los condóminos y otros usuarios de la información financiera. Finalmente, se destaca que las

pequeñas empresas, como A.S 23 Barquisimeto, C.A., enfrentan mayores desafíos para cumplir con estas normativas debido a la falta de recursos financieros, humanos y de formación técnica. Esta limitación reduce su capacidad de adaptación a los cambios regulatorios y las coloca en desventaja frente a empresas más grandes y estructuradas.

## **Objetivos de Estudio**

### **Objetivo General**

Analizar la adecuación de acuerdo con la BA VEN-NIF No.8 versión 7 para la preparación de los estados financieros en la empresa A.S 23 Barquisimeto, C.A., estado Lara.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa A.S 23 Barquisimeto, en cuanto a la preparación de los estados financieros.
2. Describir los procedimientos de adecuación de acuerdo con la BA VEN-NIF No.8 versión 7 para la preparación de los estados financieros en la empresa A.S 23 Barquisimeto.
3. Establecer lineamientos para la preparación de los estados financieros en la empresa A.S 23 Barquisimeto, de acuerdo con la BA VEN-NIF.

## **Justificación**

La adecuada preparación de los estados financieros es esencial para reflejar con precisión la situación económica de una organización. En este sentido, los procedimientos de adecuación establecidos en la BA VEN-NIF N° 8, versión 7, proporcionan un marco normativo que orienta la implementación de políticas contables, la medición de activos y pasivos, así como la presentación y revelación de la información financiera. Su correcta aplicación garantiza la transparencia, comparabilidad y confiabilidad de los informes contables, elementos fundamentales para la toma de decisiones informadas.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la aplicación de estos procedimientos en la empresa A.S 23 Barquisimeto, C.A., dedicada a la administración de condominios para la Constructora Sambil, C.A. A través de un diagnóstico preliminar, se identificaron debilidades como la falta de capacitación del personal, errores en la clasificación contable y desconocimiento de la normativa vigente. Estas deficiencias afectan la calidad de los estados financieros y generan incertidumbre entre los usuarios de la información.

Además, se evidenció que los manuales contables internos están desactualizados, lo que incrementa el riesgo de errores y dificulta la estandarización de los procesos. Esta situación es

común en pequeñas empresas venezolanas, que enfrentan limitaciones de recursos y dificultades para adaptarse a los cambios normativos. Por tanto, esta investigación busca no solo evaluar la implementación de la BA VEN-NIF N° 8 versión 7 en una empresa específica, sino también contribuir al fortalecimiento de la cultura contable en el país. Una aplicación adecuada de esta normativa puede mejorar la gestión financiera, optimizar recursos y fomentar la confianza de los usuarios en la información presentada.

### **Metodología**

El capítulo metodológico es fundamental en un proyecto de investigación, ya que establece el enfoque técnico y científico que orienta el estudio. Según Arias (2012), la metodología representa “el cómo se realizará el estudio para responder el problema planteado” (p. 110). En este sentido, se describen los elementos esenciales del proceso investigativo: tipo y diseño de investigación, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.

La presente investigación se enmarca en un estudio de campo, definido por Arias como la recolección de datos directamente del entorno donde ocurren los hechos, sin manipular variables. Esta modalidad permite conocer la realidad contable de la empresa A.S 23 Barquisimeto, C.A., desde su propio contexto, facilitando la identificación de causas y consecuencias relacionadas con la aplicación de la BA VEN-NIF N° 8, versión 7. El nivel de investigación es descriptivo, ya que se busca caracterizar el fenómeno estudiado mediante la observación sistemática de los sujetos involucrados, sin intervenir en su comportamiento. Esto permite comprender las condiciones actuales de los procedimientos contables en la empresa y extraer generalizaciones útiles.

El diseño de la investigación es no experimental, dado que no se manipulan variables, sino que se observan en su contexto natural. La población está conformada por doce (12) trabajadores del área administrativa de la empresa, quienes representan la fuente directa de información. A partir de esta población, se seleccionó una muestra representativa, siguiendo criterios de accesibilidad y pertinencia. Este enfoque metodológico permite obtener datos relevantes para analizar la adecuación de los procedimientos contables conforme a la normativa vigente, contribuyendo así al fortalecimiento de la gestión financiera y al cumplimiento de los estándares contables en el contexto empresarial venezolano.

En esta investigación se validó el instrumento mediante juicio de expertos, conformado por dos especialistas en Contaduría Pública y uno en Metodología, quienes evaluaron la claridad,

pertinencia y coherencia de los ítems. Esta validación aseguró la consistencia del cuestionario y la confiabilidad de los datos obtenidos. Para el análisis, se aplicaron técnicas cuantitativas y cualitativas, permitiendo interpretar los resultados de forma clara. La información fue tabulada y contrastada con el marco teórico, lo que facilitó la comprensión de la realidad contable de la empresa A.S 23 Barquisimeto, C.A., en relación con la aplicación de la BA VEN-NIF N° 8 versión 7.

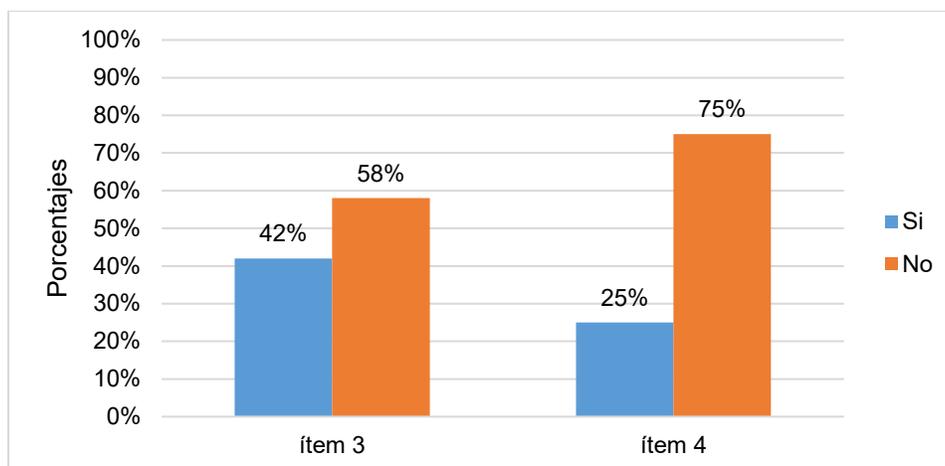
El análisis de los datos se realizó mediante técnicas cuantitativas, lo que facilitó la identificación de tendencias, fortalezas y debilidades en los procesos contables de la empresa. La información fue tabulada y representada en cuadros estadísticos, lo que permitió una visualización clara de los resultados. Posteriormente, estos fueron contrastados con los planteamientos teóricos expuestos en capítulos anteriores, con el fin de validar su coherencia y extraer conclusiones significativas.

### **Resultados**

Una vez aplicado el instrumento, se procedió al tratamiento de los datos, lo cual permitió organizar la información de manera sistemática para su posterior análisis. Este análisis se enfocó en identificar la percepción que tienen los trabajadores sobre los procedimientos de adecuación conforme a la BA VEN-NIF N° 8 versión 7, normativa clave para la preparación de los estados financieros. La interpretación de los resultados permitió conocer el grado de conocimiento, aplicación y cumplimiento de dicha normativa dentro de la organización.

El análisis de los datos se realizó mediante técnicas cuantitativas y cualitativas, lo que facilitó la identificación de tendencias, fortalezas y debilidades en los procesos contables de la empresa. La información fue tabulada y representada en cuadros estadísticos, lo que permitió una visualización clara de los resultados. Posteriormente, estos fueron contrastados con los planteamientos teóricos expuestos en capítulos anteriores, con el fin de validar su coherencia y extraer conclusiones significativas. Este proceso permitió no solo describir la situación actual de la empresa en relación con la normativa contable, sino también generar insumos valiosos para la toma de decisiones y la mejora continua de los procesos administrativos y financieros. A continuación, se presentan dos resultados relevantes de acuerdo a las siguientes preguntas:

***¿Se muestra la rentabilidad de una empresa durante un periodo determinado?***

**Figura 1. Dimensión: Estados Financieros. Indicador: Estado de Resultados.**

Fuente: Elaboración propia.

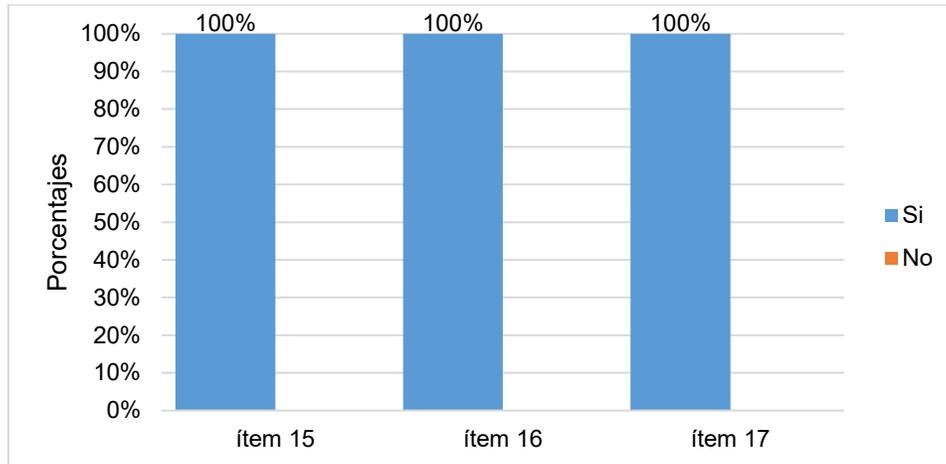
En la figura 1, se visualizan las tendencias para el ítem 3, mostrándose que 42% de los encuestados señaló la opción afirmativa para respaldar la información relacionada a que el estado de resultado se presenta de forma secuencial iniciando por los ingresos y restando los gastos para obtener el resultado final; sin embargo, éste es contrastado por el 58% de la muestra participante, quienes seleccionaron la alternativa negativa.

De igual manera, se presenta el ítem 4, donde el 25% de los participantes señaló la opción positiva para respaldar la información sobre mostrarse la rentabilidad de una empresa durante un periodo determinado; mientras, el 75% manifestó su opinión seleccionando la alternativa negativa. En este sentido, se puede describir el estado de resultado según Sánchez (Ob. Cit.) como “un estado desglosa y resume cómo se generó el resultado del ejercicio de una empresa en un período determinado, describiendo los ingresos y gastos que explican la utilidad generada por la empresa” (p. 23).

De este modo, se puede indicar que estos resultados sugieren que hay una falta de conocimiento general entre los encuestados sobre cómo se presenta y se interpreta el estado de resultado, lo que se contrapone a la definición teórica que considera este estado como un resumen detallado de los ingresos y gastos para determinar la utilidad de la empresa en un período específico.

***¿Considera que el Boletín proporciona directrices específicas sobre cómo aplicar las VEN-NIF No. 8 versión 7?***

**Figura 2. Dimensión: BA VEN-NIF N° 8 Versión N° 7. Indicador: Proceso de Implementación.**



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2, se muestran los resultados obtenidos para el ítem 15, el 100% de los encuestados señalaron la opción afirmativa, de este modo, respaldan de manera unánime la pregunta sobre los PCGA propuestas en las BA VEN-NIF deben ser aplicados por todas las entidades que preparen sus estados financieros para usuarios externos o que estén requeridos por cualquier disposición legal venezolana.

Asimismo, el ítem 16, obtuvo un respaldo general de los encuestados, es decir, el 100% de ellos apoyan la información relacionada a considerar que el boletín proporciona directrices específicas sobre cómo aplicar las VEN-NIF No. 8 versión 7. De igual manera, en el ítem 17, el 100% de los encuestados apoyan la información relacionada a que la BA VEN-NIF 8 versión 7 proporciona una guía detallada sobre los principios contables que deben ser aplicados por las entidades que preparan sus estados financieros en Venezuela.

De acuerdo a la Federación de Colegios de Contadores Públicos de la República Bolivariana de Venezuela (2020) los procesos de implementación en las BA VEN – NIF N° 8, Versión 7, aseguran que las entidades contables en Venezuela sigan estándares contables coherentes y transparentes, mejorando así la calidad y comparabilidad de la información financiera.

De esta manera, los resultados porcentuales de los ítems 15, 16 y 17 muestran un respaldo unánime del cien por ciento (100%) de los encuestados hacia la aplicación de las BA VEN-NIF y

su correcta implementación en las entidades que preparan estados financieros en Venezuela. La coincidencia entre los altos porcentajes de apoyo en los ítems y las directrices teóricas reafirma la necesidad de que estas normas sean adoptadas y aplicadas adecuadamente para asegurar la calidad y comparabilidad de la información financiera en el país.

### **Conclusiones**

Con base en los objetivos planteados y el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, así como los fundamentos teóricos sobre los estados financieros y la BA VEN-NIF N° 8, versión 7, se arribaron a las siguientes conclusiones:

En relación con el diagnóstico de la situación actual de la empresa A.S 23 Barquisimeto, C.A., se evidenció una percepción generalizada de desconfianza respecto a la claridad y utilidad del estado de situación financiera como herramienta informativa. Asimismo, se identificaron debilidades en el conocimiento del estado de resultados, lo cual limita la comprensión de la salud financiera de la organización. También se observaron dificultades en la interpretación del estado de flujo de efectivo y del estado de variaciones en el capital contable, lo que refleja una escasa percepción sobre los movimientos financieros y los cambios en la inversión de los accionistas.

Respecto al objetivo de describir los procedimientos de adecuación conforme a la BA VEN-NIF N° 8, versión 7, los resultados del cuestionario revelaron que los participantes reconocen la utilidad de esta normativa para la medición de elementos financieros, la mejora en la claridad de la información y el cumplimiento de los requisitos legales. Se valoró positivamente la aplicación de los principios contables y la importancia de las notas revelatorias como parte esencial de los estados financieros.

En términos generales, se concluye que la adecuación a la BA VEN-NIF N° 8, versión 7, es fundamental para garantizar la transparencia, comparabilidad y calidad de la información financiera. Su correcta implementación no solo fortalece la toma de decisiones internas y externas, sino que también promueve la confianza de inversionistas, acreedores y demás partes interesadas. Además, fomenta una cultura organizacional basada en la responsabilidad y la diligencia contable, contribuyendo al desarrollo y sostenibilidad financiera de la empresa.

## Referencia

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. Editorial Episteme. Caracas.
- BA VEN-NIF N°0 (2024). [https://drive.google.com/drive/folders/1NcHrqvOd1-IQCQh-4YySWifOIJL\\_kahl](https://drive.google.com/drive/folders/1NcHrqvOd1-IQCQh-4YySWifOIJL_kahl)
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, 2001). *¿Qué son las NIIF, objetivos y para qué sirven en contabilidad?* <https://www.aspel.com.mx/blog/obligacion-fiscal/que-son-las-niif-para-que-sirven?srsltid=AfmBOortUIDBmuWExjJx3gY-eSk-wR4BfSXotS66H7qgtbKIwiq6svN3>
- Gavelán, J. (2000). *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados: Vigencia y Aplicación*. Facultad de Ciencias Contables. Universidad Nacional Mayor de San Marcos [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/primer/princi\\_conta.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/primer/princi_conta.htm)

## PRIMERA TRANSFORMACIÓN (1T ECONÓMICA) PLAN DE LA PATRIA 2025 -2031 Y SU RELACIÓN CON EL FIDEICOMISO EN LA BANCA PÚBLICA VENEZOLANA

Liceth Marbella González Gómez<sup>1</sup>  
 <https://orcid.org/0009-0000-4283-4765>

Recibido: 08/01/2025

Aceptado: 11/03/2025

### Resumen

Este trabajo de investigación plantea analizar la relación que existe entre una de las grandes transformaciones como lo es la 1T basada en la transformación económica y el fideicomiso que se maneja en el sistema financiero venezolano en especial la banca pública. El plan de la patria o lo mejor conocido como el plan de las grandes transformaciones contempladas en 7T (Plan de las 7 Transformaciones) rumbo al 2030, es la hoja de ruta del gobierno de la República Bolivariana de Venezuela para los venideros años, en el cual se enfocan las 7 transformaciones principales hacia el futuro, en esta síntesis se manifiesta la relación que guarda uno de los objetivos históricos y nacionales como lo es la primera transformación específicamente la económica, con la línea de investigación en estudio particularmente el fideicomiso de administración e inversión en la banca pública. Es de hacer notar, que el análisis de esta fase (Económica) busca desarrollar conocimientos más allá de un constructo teórico, ya que se da a conocer la ley constitucional del plan de la patria en un contexto histórico, con sus lineamientos para construir una agenda de lucha colectiva del pueblo, para lo cual se propone diversificar la economía, reducir la dependencia del oro negro (el petróleo) y promover la producción nacional, al impulsar el desarrollo de sectores como la agricultura, la industria y el turismo, Este plan busca consolidar el modelo socialista bolivariano y construir una Venezuela más justa, próspera y soberana.

**Palabras clave:** transformación; plan de la patria; banca pública; economía; fideicomiso.

### *FIRST TRANSFORMATION (1T ECONOMIC) PLAN DE LA PATRIA 2025-2031 AND ITS RELATIONSHIP WITH THE TRUST IN VENEZUELAN PUBLIC BANKING*

### Abstract

This research paper aims to analyze the relationship and connection between one of the major transformations, the 1T, based on economic transformation, and the trust fund managed in the Venezuelan financial system, especially public banking. The Homeland Plan or better known as the Plan for the Major Transformations Contemplated in the 7T (7 Transformations Plan) towards 2030, is the roadmap of the government of the Bolivarian Republic of Venezuela for the coming years. It focuses on the 7 main transformations for the future. This summary shows the relationship between one of the historical and national objectives, such as the first transformation, specifically the economic one, and the line of research under study, particularly the administration and investment trust fund in public banking. It should be noted that the analysis of this phase (Economic) seeks to develop knowledge beyond a theoretical construct, since the constitutional law of the homeland plan is made known in a historical context, with its guidelines to build an agenda of collective struggle of the people, for which it is proposed to diversify the economy, reduce dependence on black gold (oil) and promote national production, by promoting the

<sup>1</sup> Abogado. Especialista en Derecho Privado. Doctorante en Ciencias Gerenciales. Funcionario Público en FOGADE. [doctclassesliceth@gmail.com](mailto:doctclassesliceth@gmail.com)

development of sectors such as agriculture, industry and tourism. This plan seeks to consolidate the Bolivarian socialist model and build a more just, prosperous and sovereign Venezuela.

**Keywords:** transformation; homeland plan; public banking; economy; trust.

### **Introducción**

Para conocer un poco de historia el plan de patria, tiene sus orígenes en el periodo presidencial del Comandante Hugo Rafael Chávez Frías, por el año 2007, a través del Proyecto Nacional Simón Bolívar, este buscaba establecer un modelo socialista bolivariano, en donde se presentó un plan estratégico inicial que sentó las bases para que luego se convirtiera en el plan de la patria; el Comandante Chávez en un trabajo conjunto y mancomunado gobierno y población desarrollaron enfoques claves como: la nueva ética socialista, la suprema felicidad social, la democracia protagónica, el modelo productivo socialista, la nueva geopolítica nacional, colocando a Venezuela como potencia energética mundial en la geopolítica internacional.

En su propuesta política para el periodo 2013 – 2019 el Comandante Chávez presentó ante el Consejo Nacional Electoral el borrador del plan de desarrollo económico y social, el cual fue la base para el primer plan de la patria, este se implementó con la reelección de Chávez y siguiendo su legado el Presidente Nicolás Maduro estableció objetivos y estrategias para profundizar su implementación bajo el modelo socialista bolivariano, a raíz de este plan se busca adaptar las condiciones cambiantes del país y del mundo, manteniendo una visión de un modelo socialista.

Ahora bien, en el caso que se presenta se realizará una síntesis de una de las 7 transformaciones del plan de la patria y su vinculación con el fideicomiso de administración e inversión en la banca pública venezolana, se refiere a la primera transformación hacia el futuro basada en la economía; es importante destacar, que específicamente se realizará la vinculación a través del fideicomiso principalmente en el contexto de la gestión y funcionamiento de proyectos estratégicos para el desarrollo del país, guardando relación con la banca pública.

### **Desarrollo**

El Plan de la Patria en términos generales es un plan de desarrollo económico y social a largo plazo que establece los objetivos y estrategias del gobierno venezolano, en este plan se definen proyectos en diversas áreas, como infraestructura, energía, producción, entre otros. En lo que respecta al Fideicomiso como herramienta financiera, es un instrumento que permite administrar y gestionar recursos de manera transparente y eficiente. En el contexto del plan de la patria, los fideicomisos pueden utilizarse para canalizar recursos hacia la ejecución de proyectos

estratégicos, asegurando la correcta administración y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Es importante destacar que el gobierno nacional, ha utilizado la herramienta financiera del fideicomiso para financiar proyectos en áreas como la construcción de viviendas, el desarrollo de infraestructuras y la producción de bienes y servicios, el fideicomiso puede involucrar en el Sistema Financiero tanto a bancos públicos como privados y establecer mecanismos de control y rendición de cuentas para garantizar el uso adecuado de los recursos.

Es importante destacar, que el Presidente de la República Nicolás Maduro, estableció las líneas estratégicas para el desarrollo de Venezuela en los próximos años, en relación al motor económico este se enfoca en algunos aspectos claves, los cuales comprenden diversificación de la economía, se promueve el desarrollo de cadenas productivas nacionales para satisfacer la demanda interna y generar exportaciones, para todo esto se busca fortalecer el aparato productivo nacional, creando incentivos para la inversión en sectores estratégicos, mejorando la infraestructura y los servicios públicos para apoyar la actividad productiva, impulsando la participación del sector privado en el desarrollo económico en conjunto con el Estado.

Igualmente, el motor económico promueve el desarrollo de la economía digital, para lo cual el proceso de digitalización de los procesos productivos y comerciales, deben ser eficiente y efectivo, además de impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías y la innovación. Por esto, se plantea la creación de redes de comercialización para los productos de la economía popular. El crecimiento del fideicomiso en el sector público, podría impulsar el desarrollo de otros productos financieros y servicios fiduciarios adaptados a necesidades específicas, el fideicomiso se encuentra en constante evolución; por lo que, es importante mantenerse actualizado sobre los cambios legislativos y las nuevas tendencias de su uso.

Otro de los objetivos importantes, es fortalecer las organizaciones de la economía popular y social, generando acceso al financiamiento y capacitación para los emprendedores, se plantea crear redes de comercialización para los productos de la economía popular, innovando como inserción en la nueva configuración mundial, para esto, se promueve la integración del primer motor en la reconstrucción de la integración latinoamericana y caribeña, fortaleciendo la implementación de los BRICS (El acrónimo BRICS proviene de las iniciales de Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica); estos, son un grupo de países que se reúnen para cooperar

económicamente y aumentar el comercio entre ellos y avanzar en alianzas estratégicas con países emergentes para contribuir con el nacimiento del mundo multipolar y pluricéntrico.

Los BRICS en la conformación de un Orden Multipolar, para ofrecer alternativas al capitalismo financiero y especulativo, para la revisión de las instituciones fundamentales de la gobernanza internacional heredadas de la Guerra Fría y de Bretton Woods. Las ideas han sido instrumentales en el surgimiento y la consolidación del orden neoliberal. El intercambio entre las ideas y las instituciones son cruciales para entender el surgimiento y la transformación del orden mundial. Las ideas que sustentan el orden mundial, particularmente la doctrina del desarrollo en base al mercado de inspiración neoliberal, también han ejercido una influencia enorme en los procesos sociales, políticos y económicos en el Sur global. (Pelfini y Fulquet 2015).

La relación de los BRICS y el plan de la patria en nuestro país se centra en la visión estratégica del gobierno venezolano de diversificar sus alianzas internacionales y fortalecer su economía frente a desafíos externos, por esto, se propone alejarse de la dependencia de un solo bloque de poder, es una oportunidad para que nuestro país fortalezca lazos con economías emergentes (Sharma, 2013), lo que permite generar espacios para impulsar la cooperación en áreas como la inversión, el comercio, la tecnología y las finanzas, la adhesión a los BRICS podría facilitar el acceso al financiamiento y mercados para proyectos de desarrollo contemplados en el plan de la patria, basándonos en la búsqueda de alianzas estratégicas que permitan fortalecer la economía venezolana.

Si no se dan las circunstancias en este contexto, Venezuela seguiría siendo dominada por elementos políticos y económicos, con restricciones al acceso a los mercados de comercio y escasez de inversión, intensificando los problemas que la población enfrenta para su crecimiento. Esto agravaría la reducción del desarrollo social y de la calidad de vida, mermando el desarrollo sostenible, impactando aún más las relaciones diplomáticas y su posición en el escenario global.

Es por ello, que la diplomacia venezolana resalta la potenciación de las relaciones diplomáticas, posición de Venezuela en el ámbito tecnológico, superación de sanciones, evasión de la dependencia del bloque occidental, salvaguarda de los recursos naturales, crecimiento sustentable, generando como pronóstico la utilización estratégica de la geopolítica, robustecimiento de las relaciones diplomáticas hacia un crecimiento económico sostenible y sustentable mediante la implementación de tecnologías emergentes. Invertir en el sector industrial

para incrementar la calidad de vida de las generaciones futuras, generar puestos de trabajo y consolidar la posición internacional.

¿Cómo se relaciona todo lo antes expuesto con el fideicomiso en la banca pública? Esta última ha desempeñado roles importantes en el ámbito económico y social del país, aunque en diferentes escenarios, pero específicamente el económico, ya que a través de la banca pública se realiza la planificación centralizada, estableciendo objetivos y metas en áreas claves de la economía, la política y lo social, la banca pública participa orientando la acción del Estado y de los diferentes actores sociales hacia la construcción de un modelo de desarrollo socialista, generando un enfoque en la inversión social, con programas y misiones dirigidas a mejorar las condiciones de vida de la población, especialmente de los sectores más vulnerables.

Es importante destacar, que para vincular la primera transformación económica con el fideicomiso de administración e inversión en la banca pública, se aprecian algunas diferencias, en lo que respecta a naturaleza, el alcance, sus objetivos y el carácter legal, siendo esto:

CONCEPTOS DE ANÁLISIS	PLAN DE LA PATRIA	FIDEICOMISO EN LA BANCA PÚBLICA
<b>OBJETIVOS</b>	Tiene objetivos políticos y sociales amplios	Tiene objetivos financieros y legales específicos
<b>ALCANCE</b>	Abarca todo el país	Se limita a los bienes o derechos incluidos en el contrato
<b>NATURALEZA</b>	Es un plan de Gobierno	Es un contrato legal
<b>CARÁCTER</b>	Es un instrumento de política pública con fines políticos y sociales	Es un contrato legal para la administración de bienes con fines financieros y de protección

Ahora bien, considerando el papel que representa la banca pública en este motor de transformación estratégica desde el punto de vista de una herramienta financiera como lo es el Fideicomiso, específicamente de administración e inversión, se busca que haya un instrumento que ofrezca solides y confianza en la colocación de recursos, para lo cual otorga financiamiento en proyectos estratégicos para el desarrollo del país, especialmente en áreas como la vivienda, la agricultura y la infraestructura.

Morles (2016). Establece en su texto que el fideicomiso de la legislación venezolana es un negocio de causa genérica, un negocio cuya causa constante se individualiza en la transferencia de un bien o derecho para la creación de un patrimonio separado, esquema causal incompleto que se

integra con una situación específica y variable, una destinación que permite coordinar la transmisión del bien o derecho con el principio de la causalidad de la destinación.

Igualmente, el fideicomiso a través de la banca pública ha servido de instrumento para la implementación de políticas públicas y la promoción de la inversión productiva, buscando promover la inclusión financiera, facilitando el acceso a servicios bancarios a sectores de la población que tradicionalmente han estado excluidos. Para Amling (1984) las inversiones representan compra de cualquier activo real o financiero, que ofrece una utilidad en forma de capital, ganancia, interés o dividendo.

Chávez, H. (2011) El Comandante Chávez manifestó la intención de la creación de la banca pública para fortalecer la actividad financiera del Estado, reforzar especialmente aquellas que prestan servicios de banca universal, reagruparlas y hacer de la población venezolana que se conviertan en usuarios o clientes activos, la banca pública viene a brindar una oportunidad de crecimiento para los sectores más vulnerables de la sociedad. Al respecto, Chirinos y Prieto (2013) señalo que la participación de la banca pública en el mercado financiero venezolano está en función de las características propias del sistema, así como también al marco institucional, la política enfocada a que dicha participación crezca o al menos se mantenga estable en el tiempo.

A través de la banca pública se desarrollan programas y productos financieros adaptados a las necesidades de los pequeños productores, cooperativas y comunidades quienes han sido bancarizadas a través de un trabajo de campo personalizado, que estrecha vínculos financieros entre comunidad y el sistema financiero venezolano a través de sus productos, si bien es cierto que el fideicomiso puede representar un instrumento para grandes inversiones, este puede representar uno de los mayores productos de confianza que el promotor financiero puede promover al bancarizar una determinada comunidad como inclusión financiera.

Debido a la gran demanda de proyectos socio productivos y de pequeña escala la banca pública así como también la privada, atiende a esos pequeños inversionistas, los cuales se han bancarizado gracias a las políticas de Estado, conociendo un poco de estas instituciones, esta figura como banca de segundo piso o micro financiera se crea por el año 1976 en Bangladesh cuando un profesos llamado Muhammas Yunus, decidió iniciar un banco, en el cual se llevó a cabo un proyecto de investigación para examinar la posibilidad de diseñar un sistema de prestación de servicios de crédito para la población rural, esta institución se llamó Grameen Bank, Yunus.

Es importante resaltar, que la banca pública a través de sus instrumentos ha permitido desafiar retos importantes entre uno de ellos la implementación de productos financieros, tales como el fideicomiso el cual promueve el ahorro a corto, mediano y largo plazo para aquellos excedentes financieros o pasivos laborales que las empresas del Estado o los particulares puedan invertir, creando vínculos de custodia y confianza a través de la Gerencia de Inversiones o Tesorería que funcionan en la banca pública.

Todo esto, permite que se conozca la interacción entre los diferentes proyectos políticos como propuestas de acción que permiten llevar la suma de felicidad posible impulsando el nuevo modelo económico post rentista, satisfaciendo las necesidades de la población y generando nuevas fuentes de riqueza, expandiendo y diversificando el ingreso de la República Bolivariana de Venezuela, las cuales permiten vencer las medida coercitivas unilaterales, esta transformación implican grandes cambios, los cuales se hacen necesarios para permitir el gran salto de nuestro país a la independencia económica.

Ahora bien, considerando las máximas experiencia de aquellos ciudadanos que apuestan por un mejor país, se crean retos que implican la participación del colectivo social para llevar a cabo los objetivos planteados en la 7 grandes transformaciones hacia el futuro, por una mejor Venezuela, como potencia económica utilizando todas las herramientas financieras que se han propuesto en el crecimiento económico del país, a efectos de aprovecha los recursos e impulsar la economía de mantenimiento que debe regir en el Estado como esquema estructural del plan de la patria en el tránsito al pos rentismo petrolero.

Gracias a este tipo de investigación las personas pueden involucrarse en las propuestas de los objetivos históricos a través del plan de la patria, como su título lo contempla edificando la sociedad dibujada en la constitución nacional y así continuar con la independencia nacional, a través del uso de herramientas financieras que facilitan el acceso al Sistema Financiero Nacional, como lo es la Banca Pública e impulsando con las colocaciones a través del fideicomiso como herramienta de confianza entre la población que invierte en el futuro de nuestro país.

Además, conocer un poco sobre desarrollo y optimización del bono demográfico y que significa este instrumento dentro del plan de la patria, es el producto de un cambio estructural demográfico, que se deriva de una disminución tanto de las tasas de natalidad como de mortalidad, es decir el inicio del proceso de envejecimiento de la población. Esto implica que es el momento

exacto en que la población económicamente activa es proporcionalmente mayor a la inactiva. (Malena 2020).

Aprovechar el potencial histórico de la juventud con el direccionamiento sectorial y espacial del bono demográfico en la nueva matriz productiva nacional y en especial mediante el desarrollo del conocimiento y la tecnología en el proceso de sustitución de importaciones, para minimizar los costos de importación. Todo esto, lo relacionamos estratégicamente con la concepción y construcción de una Venezuela potencia, de la democracia económica, en esta transformación se incluyen los temas vinculados con la soberanía alimentaria, manejo soberano del ingreso, consolidación de la democracia (en lo económico, soporte a nuevos actores, igualdad), defensa y soberanía de los recursos naturales y la construcción de bases económica para la transición humanamente gratificante a una Venezuela libre y democrática. Edificando la economía de la nueva etapa, impulsando el nuevo modelo económico post rentista, diversificado, soberano, para la satisfacción de las necesidades de la población y la generación de nuevas fuentes de riqueza.

### **Reflexiones Prospectivas**

La efectividad del plan de la patria y del sistema de fideicomiso en la banca pública venezolana depende en gran medida de la estabilidad económica y política del país, considerando que ambos instrumentos se relacionan en lo que respecta a la transparencia y la rendición de cuentas por parte de los responsables de administrar los fondos colocados bajo la figura del fideicomiso, de esta forma se garantiza la correcta utilización de los recursos generando la debida confianza al inversor o fiduciario y evitando actos de corrupción los cuales transgreden las normas establecidas para aquellas institución financiera pertenecientes al sistema financiero venezolano.

Ahora bien, la legislación bancaria en Venezuela debe realizar una actualización importante que se ajuste a la realidad país y que vaya acorde con las políticas de financiamiento de la banca pública y los planes de desarrollo que la nación se plantea, entre uno de ellos la participación del sistema financiero venezolano asociado al cumplimiento de los objetivos económicos; es por esto, que cada institución debe evaluar como aportar al crecimiento del país, a través de sus ideas, propuestas y expectativas que sus colaboradores exponen en papeles de trabajo que luego se traducen en parte de la agenda productiva, por lo que se debe elevar al Ejecutivo Nacional la solicitud de actualización de la Ley de Fideicomiso, la cual data del año 1956, regulada por las normas prudenciales emanadas del órgano supervisor del sistema financiero denominado Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN).

En lo que respecta, al fideicomiso de administración e inversión en la banca pública venezolana, esta herramienta financiera puede utilizarse para canalizar recursos hacia proyectos prioritarios del plan de la patria, como el desarrollo agrícola, industrial o turístico. La banca pública por ser una institución financiera regulada y controlada por el Estado, puede facilitar la creación de fideicomiso que se ajusten a los objetivos del plan de la patria. En este contexto, el fideicomiso de administración e inversión puede jugar un papel importante, aunque complejo, dando financiamiento de proyectos estratégicos y prioritarios.

Es importante destacar, que a través del fideicomiso se pueden generar mecanismos para atraer inversión privada, tanto nacional como extranjera, hacia sectores clave de la economía, además puede ofrecer garantías y otros instrumentos financieros que generen confianza en el inversor. Permitiendo una gestión transparente y eficiente de los recursos destinados a determinados proyectos.

### Referencias

- Amling (1984). *Investment Principales*. Dow Jones-Irwin. Personal Learning Aid Series E.E.U.U.
- Chávez, H. (2011). Diario El Universal titulado Chávez exige a banca privada venezolana financiar proyectos públicos, 23 AGO 2011 - 08:13 PM
- Chirinos, D. & Prieto, R. (2013). Gestión de la Banca Pública: Una alternativa para los sectores de la economía no bancarizados. *Revista Urbe* 10(2), 44–57. [https://www.researchgate.net/publication/319653871\\_gestion\\_de\\_la\\_banca\\_publica\\_una\\_alternativa\\_para\\_los\\_sectores\\_de\\_la\\_economia\\_no\\_bancarizados](https://www.researchgate.net/publication/319653871_gestion_de_la_banca_publica_una_alternativa_para_los_sectores_de_la_economia_no_bancarizados).
- Ley de Fideicomiso Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 496, extraordinario, viernes 17 de agosto de 1956.
- Malena, M. (2020). Impacto de la pérdida de bono demográfico en el crecimiento económico de Venezuela en el periodo 2003-2019. Trabajo de Grado de la U.C.A.B.
- Morles, A. (2016). La esencia del trust o fideicomiso. XXV Congreso Latinoamericano de Fideicomiso COLAFI 2016 – Asbanc. Lima, Perú 12-14 de octubre de 2016.
- Plan de la Patria 7T Las Grandes Transformaciones, rumbo al futuro 2025 – 2031, contenido en 248 páginas. <https://congresodelbloquehistorico.mppp.gob.ve/>

- Pelfini A. y Fulquet G. (2015). *Los BRICS en la construcción de la multipolaridad: ¿Reforma o adaptación?* Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Argentina. CLACSO, FLACSO. Programa Argentina, CODESRIA, ODEAs <https://www.flacso.org.ar/noticias/los-brics-en-la-construccion-de-la-multipolaridad-reforma-o-adaptacion/>
- Sharma, M. (2013). *Países Emergentes, en busca del milagro económico*. Editorial Aguilar. Madrid.
- Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN). (2012). *Normas que regulan las operaciones de fideicomiso*. Resolución 083.12.
- Yunus, M. (2007). *Origen, ¿Cómo nace y qué hace el Banco Grameen?* Grameen Bank: Banking For The Poor. [www.grameenarg.org.ar/masinfo.htm](http://www.grameenarg.org.ar/masinfo.htm)

## RESIGNIFICACIÓN TEÓRICA DE LAS RELACIONES LABORALES VISIONANDO EL MANEJO DE CONFLICTOS

Marisol Araujo Calderón<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-9564-4604>

Recibido: 11/02/2025

Aceptado: 02/05/2025

### Resumen

Esta investigación tiene como propósito resignificar los aportes teóricos de las relaciones laborales visionando el manejo de conflictos para gestionar el capital humano devenidas de un pensamiento, adscrito a posturas tradicionales a fin de analizar cómo unas relaciones laborales eficaces son cruciales para mantener un ambiente laboral productivo y armonioso, mediante el cual se valore a las personas, la organización y la sociedad. Es una investigación documental basada en el análisis crítico de los teóricos desde la reflexión hermenéutica y vivencias de la autora, para generar un saber social reordenador. Analizo, que el acto de conocer es un proceso emocional, que moviliza las estructuras para conocer las nuevas realidades de cómo afrontar el conflicto en las organizaciones, tomándolo desde una perspectiva positiva para la consecución de objetivos, al establecer líneas de negociación adecuadas en el logro y satisfacción de los intereses de las partes, lo que implica no solo prevenir conflictos, sino también gestionarlos de forma constructiva cuando surgen. De allí que, en este escrito, se explora la importancia de las relaciones laborales, el conflicto y las estrategias para el manejo de conflictos, adentrándose en la revisión de implementaciones exitosas lo que se complementa con la comparación subjetiva frente a la crisis, que sin importar los ámbitos tienen relación estrecha en algunos casos y distante en otros.

**Palabras clave:** resignificación teórica; relaciones laborales; manejo de conflictos.

### ***THEORETICAL RE-SIGNIFICATION OF LABOR RELATIONS BY LOOKING AT CONFLICT MANAGEMENT***

#### Abstrac

This research aims to redefine theoretical contributions to labor relations by viewing conflict management to manage human capital, derived from a way of thinking attached to traditional positions, in order to analyze how effective labor relations are crucial to maintaining a productive and harmonious work environment, through which people, the organization and society are valued. It is a documentary research based on the critical analysis of theorists from hermeneutic reflection and the author's experiences, to generate reordering social knowledge. I analyze that the act of knowing is an emotional process that mobilizes structures to understand the new realities of how to face conflict in organizations, taking it from a positive perspective to achieve objectives, by establishing appropriate lines of negotiation in the achievement and satisfaction of the interests of the parties, which implies not only preventing conflicts, but also managing them constructively when they arise. Hence, this paper explores the importance of labor relations, conflict, and conflict management strategies, delving into a review of successful implementations, complemented by a subjective comparison with the crisis. Regardless of the context, these relationships are closely related in some cases and distant in others.

**Key words:** theoretical resignification; labor relations; conflict management.

<sup>1</sup> Coordinadora de la Maestría en finanzas y negocios. Universidad Yacambú. [losiram69@gmail.com](mailto:losiram69@gmail.com)

## Introducción

Para resignificar el conocimiento sobre las relaciones laborales y el manejo del conflicto, a fin de direccionar esta investigación, se traza una ruta desde la interrogante ¿cuál es el significado de las relaciones laborales y el manejo de conflicto?, en atención al sentido que puede atribuírseles desde el ser del investigador, mediante una postura reflexiva acerca de la virtud que como pensador está disponible para el sujeto humano, cuyo destino se bifurca en pliegues de sentidos desconocidos que connotan un ámbito transdisciplinar de pensar el mundo.

Sobre esta singularidad, preciso una reflexión personal que constituye un momento de particular significado para encontrarse con el sí mismo y hasta confrontarlo; sobre todo, al tomar decisiones que trascienden nuestra acomodada y natural cotidianidad, que menciona Heidegger (2000). Por ello, este ejercicio académico propone salir de esa grata y perpleja zona de confort, de revelada quietud, para interrogar la realidad documental, problematizarla, a fin de reconstruirla desde un pensamiento analítico.

Este interesante ejercicio analítico de realidades, se conforma desde las miradas de las relaciones laborales, las que despierta gran interés en las organizaciones actuales, porque sin éstas, la gestión empresarial sería imposible y justo ahí radica su importancia, este vínculo entre la organización empleadora (la empresa) y personal empleado, cristalizado en el contrato laboral, es la base de la administración empresarial, ya que determina aspectos de interés para ambas partes, como el salario o la jornada laboral, por tal motivo se puede considerar, que la base de esta relación está clara, garantizar el cumplimiento de los intereses tanto de la empresa como de la plantilla de colaboradores y, además, acarrea numerosos beneficios, como el aumento de la productividad, la mejora del clima laboral y una buena experiencia.

Sobre estas apreciaciones, se propone esta revisión documental, tomando en cuenta el contexto, puesto que como en toda relación, con frecuencia existen, multitud de intereses, valores divergentes que desembocan en conflictos y es allí donde se presenta la necesidad de encontrar vías de negociación que respondan a intereses globales, con el objeto de adaptar tanto a la empresa como a su capital humano a un mundo cada vez más competitivo, de allí, surge la necesidad de mejorar los canales de comunicación abordando los problemas antes de que se conviertan en conflictos mayores, lo que implica gestionar el conflicto trabajando juntos para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas.

Se estima entonces que, esta resignificación teórica, propicia la oportunidad de comprender el sentido de la vida, el estar en el mundo con otros construyendo sociedades fuertes y solidarias, las cuales presenten realidades manejables desde los principios integradores, relacionales, dialógicos de un enfoque transdisciplinar, integrador, de naturaleza documental, que aborde ontológicamente el ser y la realidad.

Que articule y una lo que la tradicional fragmentación moderna ha desunido, para hacer del hombre un sujeto nostral, capaz de conocer a partir de la sensibilidad del sentido humanizante de su ser. En este orden, para el desarrollo de este ensayo, se investigan diferentes aportaciones, estudios que ayudan a buscar soluciones positivas a los problemas organizacionales, utilizando como metodología de investigación el análisis en la revisión bibliográfica documental con lo que se recopilan las teorías más relevantes con relación a las relaciones laborales y el manejo de conflicto.

### **Consideraciones teóricas de la realidad desde las relaciones laborales**

Las teorías específicas sobre las relaciones laborales se han construido mediante un diálogo con otras especialidades, por ello, de acuerdo con Prieto (2014) el concepto “relaciones laborales es desarrollado bajo el manto de las Industrial Relation inglesas de principios del siglo XX, que constituían el reflejo de la discusión sobre la cuestión social expresada en la clase obrera de la época” (p.18). Asumo entonces que, el medio socio-productivo de este período obligaba a un desarrollo de un aparato categorial que permitiera atrapar con mayor eficacia, no solo las lógicas de organización y funcionamiento de los diferentes actores productivos, sino también, sus lógicas relacionales en tanto espacios de desarrollo o constricción de estos actores.

El autor antes mencionado, alude que así nacieron las relaciones laborales como categoría analítica de la realidad social, es decir, como relaciones de poder y de intercambio estructuralmente inestables y no equilibradas, sobre todo, entre los dos actores principales, capital y trabajo, que se desarrollan en un marco institucional regulado específicamente por el Estado y que están al servicio de la regulación de las condiciones de trabajo y empleo.

Luego, cuando las teorías del conflicto consignent el consenso como un eje fundante de las relaciones laborales relacionadas con el corazón de cualquier empresa, porque establecen el vínculo entre la organización y sus empleados. En este sentido la autora comprende que, estas son un pilar fundamental que sostiene el funcionamiento efectivo de cualquier organización, porque estas conexiones entre empresa y personas empleadas van más allá del intercambio de trabajo por

compensación, porque resignifican desde la comunicación efectiva hasta la construcción del ambiente laboral más saludable y productivo, en este sentido, es fundamental comprender qué son las relaciones laborales y por qué son tan importantes para el éxito en el trabajo.

En tal sentido se requiere una postura interdisciplinar, dada la complejidad de estas realidades, así mismo repensar los nuevos significados que se añaden a los fines del capital humano, pues éstos pueden afectar la interacción personal y profesional que se desarrolla dentro del contexto laboral entre la empresa y los profesionales que prestan servicios en la misma. Por ello, el elemento esencial de dichas relaciones es el contrato de trabajo, aunque, si bien no se limita a este, porque va más allá, abarcando la comunicación diaria, la resolución de conflictos y la promoción de un entorno laboral apropiado.

De este debate teórico, se evidencia que el término relaciones laborales, hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores, sus representantes y, directa o indirectamente la administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. La autora, sugiere sobre la atención del juicio mencionado por Lucena (2007) que señala que “su aparición es consecuencia de la revolución industrial, cuyos excesos dieron lugar a la creación de los sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas” (p. 72).

Es necesario aclarar que, en el giro o desarrollo del devenir organizacional hay variables que se van incorporando y reflejan en parte la evolución de este campo de estudio en el tiempo y en el espacio. No obstante, existe un acuerdo generalizado respecto a la consideración de este y los mecanismos de gestión en la resolución de los conflictos bien sean colectivos o individuales debido a que, la relación con los empleados es una parte importante de la vida diaria en cualquier organización, bien sea de pocas o muchas personas se tiene que considerar cómo interactuar con el personal y cómo le gustaría que interactuaran entre ellos.

En atención a lo cual, según Chiavenato, (2002), “una organización es tan buena como las personas que trabajan en ella” (p.76), por lo tanto, las personas se insertan en las empresas como seres sociales y culturales, que tradicionalmente se deben gestionar y en lo que se pueden considerar los tipos diferenciados de relaciones que tienen su soporte en los elementos del proceso administrativo.

En este direccionamiento del recurso humano entre la articulación y el accionar que de acuerdo con Chiavenato (ob. cit.) “tienen relación con un sistema autoritario coercitivo, autoritario

benevolente, consultivo, participativo” (p.76). Esta consideración, posibilitan adentrarse en una discusión sobre si estos modelos están basados en la absoluta desconfianza en los empleados, y a su vez estos están motivados por el miedo y las amenazas o implica confianza condescendiente, motivados por recompensas y algunas disciplinas (sujeto a leyes), las decisiones de la organización las define la cúpula de esta.

En torno a ello, estos escenarios requiere construir una perspectiva que acoja a todos responsable y equitativamente en la cual los empleados se sienten libres de analizar sus trabajos con los superiores, están motivados por recompensas, compromisos, y disciplina (sujeto a leyes) en un modelo más abierto de administración, puesto que hay total confianza en los empleados, se sienten libres para discutir sus trabajos con sus superiores y están motivados por factores económicos en el que la toma de decisiones en la organización está sujeta a la participación de todo el personal.

Esta mención la hago, en mi condición de colaboradora, que me atañe en un largo recorrido en el campo de la administración del recurso humano, el ser parte de la organización que me invita a movilizar el pensar en cuanto a las relaciones laborales, desde posturas que ameriten compartir ciertas visiones de la realidad empleado, empresa, entre otras, a partir de un ámbito netamente humano porque en un sistema de relaciones laborales se pone en juego simultáneamente intereses públicos y privados, en el cual participa el Estado en su papel pasivo o activo de acuerdo con las leyes laborales del país en cuestión.

Asumo entonces, una profunda reflexión del recurso humano y la capacidad de conducirse por nuevos enrutamientos menos acostumbrados determinándose que los sistemas de relaciones laborales poco desarrollados suelen ser autoritarios y sus normas dictadas por las organizaciones sin que el trabajador participe directa o indirectamente, salvo en lo que se refiere a la aceptación del empleo en las condiciones ofrecidas.

Vale destacar que, las relaciones con los empleados son muy importantes, por cuanto, la manera de interactuar con estos fijará el clima para toda la organización, las cuales generan una competitividad excluyente y la dilución de estas de acuerdo a experiencia previas revelan que existen gerentes que son capaces de tener relaciones amistosas y a la vez profesionales en todo momento con sus empleados, pero no todos son capaces de equilibrar la amistad con los negocios, lo que da cuenta de una conciencia que se ha desarrollado y consolidado al interior de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, emerge como ideario teórico resolutivo las relaciones laborales de configuración transdisciplinaria por la confluencia y tejido disciplinar conformante de sus estructuras conceptuales, en la que convergen disciplinas que se entrecruzan e informan, utilizadas habitualmente para designar las prácticas y las reglas que estructuran las relaciones entre los asalariados, los empresarios y la empresa u organización en diferentes ámbitos: dentro de una empresa, una rama de actividad, un territorio determinado o la economía en general.

En general, se trata de una colaboración mutua, trascendente, que impacte los significados creados por las personas sobre sus necesidades, para establecer rupturas con los artificios que puedan predeterminar los valores asociados, bajo este escenario acontece otra realidad al tener en cuenta que también se deterioran las relaciones laborales dado que en un sistema tan complicado como este se incorporan diversidad de valores sociales (libertad de asociación, sentido de la solidaridad de grupo, búsqueda de la optimización de beneficios, entre otros) y técnicas (métodos de negociación, organización del trabajo, consulta y resolución de conflictos), por lo que se hace necesario para la organización gestionar cualquiera de estas situaciones en especial el conflicto que es una de las variables que ocupa este ensayo.

### **Visionando el manejo del Conflicto**

En un mundo de interacciones inmediatas, es inminente sumergirse en el tema del conflicto, al respecto, conviene preguntar ¿Qué es el conflicto?, al tratar de responder esta interrogante utilizó en primer lugar las referencias anteriores que vinculan las relaciones laborales, es decir con las personas, refiero inmediatamente a señalar connotaciones negativas de algo que se debe evitar con un significado epistemológico que lo configura como una situación presente en el quehacer diario en el que, el nivel y concepción puede adoptarse como constructivo o destructivo, por lo que, nuestro objetivo no puede ser eliminarlo o prevenirlo, sino asumirlo y enfrentarlo lo más eficientemente.

En general este panorama, propone repensar las organizaciones en cuanto, a su manera de abordar el ámbito gerencial al asumir que el conflicto es inevitable y no necesariamente negativo, cuyas variables individuales tienen menor importancia que las variables situacionales. Algunas definiciones clasificadas por Fluquen (2003), “según fenómenos básicos resaltados en cuatro grupos, a saber:(a) centrado en condiciones antecedentes (recursos escasos), (b) en aspectos emocionales (tensión, hostilidad), (c) en estados cognitivos (percepción de la otra parte) y (d) en conductas emitidas”. (p.7).

Estas definiciones dan oportunidad a repensar realidades y proyectar estos reacomodos para propiciar cambios que garanticen su permanencia, en lo cual el talento humano debe mantener una acción decisiva de participación y liderazgo mediante estrategias que conlleven otros modos de concebir el conflicto, por lo cual según Juárez (2009) este debe capacitarse continuamente y acceder a reconceptualizaciones de su devenir laboral.

Sobre estas precisiones, se plantea un direccionamiento del mismo término donde se pueden conjugar las partes que participan, los componentes, las circunstancias y condiciones, entre otras. A fin de demostrar que existen tres tipos de conflictos, a saber: intrapersonales, interpersonales, y los conflictos laborales u organizacionales. Sánchez, (2011). En tal sentido, el ritmo evolutivo de la sociedad actual, caracterizado por un dinamismo muy marcado, las complejas estructuras sociales y económicas, refieren la necesidad de dirigir miradas acuciosas e indagatorias a cómo debe manejarse el conflicto laboral el que surge entre individuos, grupos o departamentos, debido a problemas vinculados con el trabajo y las relaciones que allí se establecen.

Asumir otras maneras de accionar en la forma como se maneja el conflicto, se hace necesario aclarar que, en cualquier situación, donde haya personas trabajando juntas, habrá desacuerdos y diferentes maneras de ver las cosas, la ventaja, es que se puede ayudar a equilibrar estos desacuerdos manteniendo siempre a la empresa como prioridad. Esta situación constituye un desafío para los jefes o gerentes, porque es difícil el limitar las relaciones personales en el lugar de trabajo, pero esto desde otro punto de vista limita el deterioro en las relaciones de sus empleados. Ante dicha situación plantea Lares (1998):

Usted sólo tendrá que encontrar un equilibrio y recordar a todos que simplemente tienen que trabajar bien juntos. Si hay una persona que genera problemas constantemente, usted deberá reflexionar sobre la mejor manera de hacerle frente. A veces puede que sólo se necesite hablar con ellos, o puede que tenga que disciplinarlo para restablecer el equilibrio y las relaciones positivas con los otros empleados. (p. 7)

De la cita destaca, que un compromiso de orden equilibrado y responsable, que signifique el bienestar para los empleados en la promoción de un ambiente laboral justo y equitativo, donde la comunicación y el respeto sean una prioridad, es importante la claridad de quiénes son los involucrados, quien trabaja, y para quién trabaja partiendo de esta reflexión, la gestión y el manejo de conflictos es un componente fundamental de las relaciones laborales.

Aunque, los enfoques proactivos para resolver disputas incluyen establecer canales de comunicación abiertos, capacitar a los directivos en resolución de conflictos e implementar técnicas de mediación y negociación. En estos enfoques emergentes, el diálogo con sentido ético establecido en un grupo debe respetar el sentir de cada uno, sin detrimento del otro, al aplanar las jerarquías y construir equipos de escucha y cuidado; sobre ello, coincido en que, el manejo del conflicto parte de que las relaciones laborales abarcan las interacciones entre empleadores y empleados, que a menudo involucran sindicatos o convenios colectivos, unas relaciones laborales positivas son esenciales para la satisfacción de los empleados, la reducción de la rotación de personal y la prevención de conflictos.

Conuerdo con Humansmart (2024), quien señala que “cuando los empleados se sienten valorados y escuchados, es más probable que estén satisfechos con su trabajo, lo que se traduce en una mayor productividad y una menor rotación de personal” (s/p). Lo que da cuenta, de que unas relaciones laborales eficaces garantizan el cumplimiento de las leyes y normativas laborales, por lo cual, de acuerdo con el autor, protege tanto a empleadores como a empleados de litigios y conflictos innecesarios.

En torno a ello, es imperioso visualizar que, los departamentos de Recursos Humanos (RR.HH.) de las organizaciones desempeña un papel fundamental en el manejo y resolución de conflictos porque actúan como mediadores neutrales al facilitar las discusiones entre las partes en conflicto, estos, deben asegurar que las políticas laborales sean transparentes y se comuniquen con claridad, reduciendo los malentendidos que podrían generar conflictos. De acuerdo con la ética de Morín (2006), en una coherente resignificación teórica que modele y transverse el manejo de conflicto, desde el sentido de las relaciones laborales que connote un accionar desde la gerencia de las organizaciones.

Es así como, el fenómeno del conflicto configura un corpus teórico estudiado desde múltiples técnicas, considero que las más utilizadas en la resolución, manejo de conflictos y los ámbitos de su aplicación se centran en la negociación, mediación, conciliación y arbitraje; cada una converge en que se debe tener presente que los intereses no se pueden intercambiar y las posiciones se refiere a la actitud a tomar, buscan complementar el sistema tradicional de justicia, mediante un procedimiento breve, además, que se usan a menudo mundo de negocios o cuando hay necesidad de una solución rápida entre varias partes.

En general, se trata de una colaboración mutua, trascendente, que impacta los significados creados por las personas sobre sus conflictos, en la cual también debe existir el compromiso de los empleados con lo que se fomenta su participación en la toma de decisiones instaurando una cultura de respeto para reducir las tensiones y promover interacciones positivas en la intervención temprana para abordar las quejas con prontitud mediante un proceso justo e imparcial puede evitar que los conflictos se intensifiquen ITC-OIT, (2024). Implementando estas estrategias, las organizaciones pueden gestionar eficazmente los conflictos laborales, mantener relaciones laborales positivas y garantizar un entorno de trabajo productivo.

### **Consideraciones analíticas provisionales**

En atención al compromiso y la necesidad de conocer el fenómeno indagado, es decir, las relaciones laborales y el manejo de conflictos, a fin de contribuir a su progreso y reconstrucción teórica, teniendo como eje central a las personas que son autores y actores agente de los cambios en las transformaciones, los cuales han de sucederse desde su interior, con una firme convicción y sentido visionario de nuevas realidades gerenciales que impacten en la organización para navegar en la era del conocimiento y las tecnologías.

Las resignificaciones emergentes, reflexionadas desde su ser y compartidas con los colaboradores, propician motivarse a reordenar su realidad y configuran un accionar cónsono, con un sentido ético que dé cuenta de lo importante de su labor en el ámbito empresarial, en este orden, la gestión de conflictos emerge de la adaptabilidad, flexibilidad e innovación, así como el uso eficiente de los recursos.

Esta consideración se refiere a romper con los dogmas y las tradiciones de la vida cotidiana y repensar la realidad para construir lo real humanizado, es decir una realidad que va con la vida, como aspectos que se interrelacionan para el éxito organizacional al fomentar relaciones laborales positivas e implementar estrategias proactivas de gestión de conflictos, las organizaciones pueden crear un ambiente de trabajo armonioso que mejora la productividad y la satisfacción de los empleados. Así mismo, se requiere configurar el sentido de las técnicas conocidas y analizadas para reconocer vías de mejoramiento, aunque su uso y costumbre, se inclina por lo clásico, donde los resultados son los esperados.

Valoro, que lo pensado como desarticulado o desarticulador tiene cabida en las nuevas comprensiones de mundo y realidad desde una naturaleza integradora como demuestran ejemplos exitosos en los que la comunicación abierta, la capacitación y la mediación son herramientas clave

para prevenir y resolver eficazmente los conflictos laborales, por lo que comprendo que los seres humanos en este caso el recurso humano, las personas que forman parte de las organizaciones y sus conocimientos son la principal riqueza en el mundo laboral.

### Referencias

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogota: McGRAW-HILL.
- Heidegger, M. (2000). *Problemas Fundamentales de la Fenomenología*. Madrid: Trotta.
- Humansmart, R. (2024). *¿Qué estrategias son eficaces para gestionar conflictos y disputas laborales dentro de las organizaciones?* <https://humansmart.com.mx/blogs/blog-que-estrategias-son-efectivas-en-la-gestion-de-disputas-y-conflictos-laborales-dentro-de-las-organizaciones-54234>
- ITC-OIT, (2024). *Herramientas para la prevención y gestión de conflictos laborales en el lugar de trabajo*. CIF. <https://www.itcilo.org/courses/tools-prevention-and-management-labour-disputes-workplace>
- Juárez, J. (2009). *Ética profesional*. Caracas: UCAB.
- Lares A. (1998). *Calidad de vida en el trabajo*. Caracas: Consultores Asociados BL Servicios Editorial.
- Lucena, H. (2007). *Las Relaciones Laborales en América Latina. Revista sobre relaciones industriales y laborales*. (43), 69–94. [http://biblioteca2.ucab.edu.ve/iies/bases/iies/texto/RRIL-43\\_69-94\\_LUCENA\\_HC.2007.PDF](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/iies/bases/iies/texto/RRIL-43_69-94_LUCENA_HC.2007.PDF)
- Morín, E. (2006). *El método 6. La ética*. Madrid: Cátedra.
- Prieto C. (2014). *Teoría social del trabajo*, en Euclides Catá Guilarte y Magela Romero Almodóvar, Selección de lecturas de Sociología del Trabajo, Universidad de La Habana.
- Sánchez, C. (2011). *Tipos de conflictos organizacionales*. Blog La Negociación. <https://lanegociacion.wordpress.com/2011/01/19/tipos-de-conflictos-organizacionales/>

## GENERACIÓN DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS RELACIONADOS CON LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS VINCULADOS CON LOS BRICS

Jackson Iván Pérez Gámez<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0009-0003-6214-3058>

Recibido: 11/02/2025

Aceptado: 02/05/2025

### Resumen

Los estudios de investigación prospectiva representan una herramienta invaluable para adentrarse en el terreno de lo desconocido y anticipar los posibles escenarios futuros. A diferencia de los métodos tradicionales de investigación que se centran en el análisis de datos históricos, la prospectiva busca ir más allá, explorando tendencias, identificando oportunidades y evaluando riesgos que podrían transformar nuestro mundo. La prospectiva es una disciplina que se dedica al estudio sistemático del futuro, con el objetivo de comprender mejor el presente y tomar decisiones más informadas. Estos estudios no se limitan a realizar predicciones, sino que buscan construir escenarios futuros plausibles a partir de la identificación de factores clave que podrían influir en el desarrollo de un sistema o fenómeno determinado.

**Palabras clave:** investigación prospectiva; identificación de factores; escenarios futuros; fenómeno determinado.

### Abstract

Prospective research studies represent an invaluable tool to enter the terrain of the unknown and anticipate possible future scenarios. Unlike traditional research methods that focus on the analysis of historical data, foresight seeks to go further, exploring trends, identifying opportunities and evaluating risks that could transform our world. Foresight is a discipline that is dedicated to the systematic study of the future, with the aim of better understanding the present and making more informed decisions. These studies are not limited to making predictions, but rather seek to build plausible future scenarios based on the identification of key factors that could influence the development of a given system or phenomenon.

**Keywords:** prospective research; identification of factors; future scenarios; determined phenomenon.

### Introducción

La incorporación de Venezuela al bloque de los BRICS representa una oportunidad estratégica para reorientar su economía y consolidar su presencia en el escenario geopolítico global. No obstante, este proceso demanda una planificación rigurosa y la implementación de políticas públicas coherentes. En este sentido, resulta imperativo fortalecer las instituciones democráticas, garantizando la transparencia, la rendición de cuentas y el respeto a los derechos humanos. Asimismo, es fundamental diversificar la matriz productiva, reduciendo la dependencia de los hidrocarburos y fomentando la inversión en sectores con alto valor agregado.

---

<sup>1</sup> [ofunpakioshe@gmail.com](mailto:ofunpakioshe@gmail.com)

En paralelo, la cooperación regional debe ser una prioridad para Venezuela. Fortalecer los lazos con los países de América Latina y el Caribe permitirá construir una región más integrada y con mayor capacidad de negociación en el escenario internacional. Además, es crucial establecer una estrategia de comunicación efectiva que permita visibilizar los beneficios de la integración a la sociedad venezolana y a la comunidad internacional.

Para garantizar el éxito de esta integración, es necesario adoptar un enfoque integral que abarque tanto aspectos económicos como sociales y políticos. La sostenibilidad ambiental debe ser un pilar fundamental de esta estrategia, promoviendo la transición hacia una economía baja en carbono y la gestión responsable de los recursos naturales. Asimismo, es indispensable fortalecer el capital humano interno mediante la inversión en educación, formación profesional y la atracción de talento extranjero.

La complementariedad económica entre Venezuela y los países BRICS es evidente. Los vastos recursos energéticos venezolanos podrían complementar las necesidades de las economías emergentes, mientras que estas últimas podrían ofrecer al país el acceso a mercados más amplios y diversificados. Además, la cooperación en áreas como la infraestructura, la agricultura y la manufactura permitiría aprovechar las sinergias existentes y promover un desarrollo más equilibrado y sostenible.

Venezuela por su ubicación geográfica y por su potencial en recursos estratégicos hace de ella en el plano internacional un país con un futuro próspero, para ello se debe contar con un plan o políticas gubernamentales que fortalezcan y resguarden dichos recursos como también una estrecha relación con los países aliados. Se encuentra en la actualidad en una encrucijada crítica por culpa de actores internacionales que por ostentar la hegemonía mundial buscan de invisibilizar nuestra patria, es por ello, que debemos darle continuidad e incluso mejorar las políticas internacionales manteniendo así buenas relaciones en el marco de la cooperación bilateral y crear bloques de economías emergentes para hacer frente a esas potencias egocéntricas.

### **Estudios de Investigación Prospectivos: Vislumbrando el Futuro**

Los estudios de investigación prospectiva representan una herramienta invaluable para adentrarse en el terreno de lo desconocido y anticipar los posibles escenarios futuros. A diferencia de los métodos tradicionales de investigación que se centran en el análisis de datos históricos, la prospectiva busca ir más allá, explorando tendencias, identificando oportunidades y

evaluando riesgos que podrían transformar nuestro mundo. La prospectiva es una disciplina que se dedica al estudio sistemático del futuro, con el objetivo de comprender mejor el presente y tomar decisiones más informadas. Estos estudios no se limitan a realizar predicciones, sino que buscan construir escenarios futuros plausibles a partir de la identificación de factores clave que podrían influir en el desarrollo de un sistema o fenómeno determinado.

### ***Características de los estudios prospectivos:***

- **Holísticos:** Consideran una amplia gama de variables, tanto internas como externas, que pueden impactar en el sistema estudiado.
- **Multidisciplinares:** Integran conocimientos de diversas disciplinas, como la ciencia, la tecnología, la economía y las ciencias sociales.
- **Cualitativos y cuantitativos:** Combinan métodos cualitativos, como la elaboración de escenarios y la consulta a expertos, con métodos cuantitativos, como el análisis estadístico de datos.
- **Interactivos:** Los estudios prospectivos son procesos dinámicos que se adaptan continuamente a la nueva información y a los cambios en el entorno.

### ***Etapas de un estudio prospectivo:***

1. **Definición del problema:** Se establece claramente la pregunta de investigación y el alcance del estudio.
2. **Identificación de factores clave:** Se analizan las tendencias actuales y se identifican los factores que podrían tener un mayor impacto en el futuro.
3. **Construcción de escenarios:** Se desarrollan diferentes escenarios futuros posibles, considerando las diferentes combinaciones de factores clave.
4. **Evaluación de impactos:** Se evalúan las posibles consecuencias de cada escenario para el sistema estudiado.
5. **Elaboración de recomendaciones:** Se formulan recomendaciones para la toma de decisiones y la planificación estratégica.

### **Metodologías Concretas en Estudios de Investigación Prospectiva**

Existen diversas metodologías que los investigadores utilizan para llevar a cabo estudios prospectivos. Cada una tiene sus propias fortalezas y se adapta mejor a diferentes contextos y objetivos de investigación. A continuación, se abordan estas metodologías aplicadas a la

## “Generación de Escenarios Prospectivos relacionados con los Recursos Estratégicos vinculados con los BRICS”

La posible integración de Venezuela en los BRICS representa un hito crucial en la geopolítica regional y global. Un estudio prospectivo sobre este tema permitiría evaluar las implicaciones, desafíos y oportunidades que esta incorporación podría generar tanto para Venezuela como para el bloque en su conjunto. Este análisis busca establecer un marco conceptual para dicha investigación. La integración de Venezuela en los BRICS representa una oportunidad única para el país, pero también implica desafíos significativos. Un estudio prospectivo exhaustivo permitiría evaluar las implicaciones de esta decisión y diseñar estrategias para aprovechar al máximo los beneficios y mitigar los riesgos. Al abordar una amplia gama de temas y utilizar una variedad de metodologías, este estudio puede proporcionar información valiosa para los tomadores de decisiones en Venezuela y en los países miembros de los BRICS.

### 1.- Método PESTEL

#### Política

La adhesión de Venezuela al grupo de los BRICS conlleva una serie de implicaciones políticas de gran envergadura, tanto a nivel interno como internacional. A continuación, exploraremos algunas de las más relevantes:

#### *Implicaciones a nivel interno:*

- Legitimidad internacional: La incorporación a los BRICS podría otorgar a Venezuela un mayor reconocimiento internacional y legitimidad política, especialmente en un contexto de polarización interna y sanciones internacionales.
- Reforzamiento del modelo económico: La adhesión a los BRICS podría servir como un respaldo al modelo económico venezolano y fortalecer la narrativa del gobierno sobre un nuevo orden mundial multipolar.
- Movilización política: La integración a los BRICS podría ser utilizada como un instrumento de movilización política interna, generando un sentimiento de pertenencia a un bloque de países emergentes y fortaleciendo el apoyo al gobierno.
- Implicaciones a nivel internacional:
- Reequilibrio geopolítico: La incorporación de Venezuela a los BRICS contribuiría a reforzar el peso político de este grupo en el escenario internacional, desafiando el orden unipolar liderado por Estados Unidos.

- Nueva arquitectura financiera: La adhesión podría facilitar el acceso de Venezuela a nuevas fuentes de financiamiento y a mecanismos de cooperación financiera alternativos a los tradicionales, promoviendo una nueva arquitectura financiera global.
- Tensiones con Occidente: La adhesión de Venezuela a los BRICS podría generar tensiones con los países occidentales, especialmente con Estados Unidos, debido a las diferencias ideológicas y a las políticas sancionatorias impuestas a Venezuela.

## **Economía**

La incorporación de Venezuela al grupo de los BRICS tiene el potencial de generar un impacto significativo en la economía venezolana. A continuación, exploraremos algunas de las principales implicaciones económicas:

### ***Aumento del Comercio y la Inversión***

- Mayor acceso a mercados: La adhesión a los BRICS abriría las puertas a nuevos mercados para los productos venezolanos, especialmente en los sectores de energía, minería y agricultura.
- Atracción de inversión extranjera directa (IED): La membresía en los BRICS podría aumentar la confianza de los inversores extranjeros en la economía venezolana, incentivando la llegada de capital para proyectos de infraestructura, energía y otros sectores.
- Cooperación en materia económica: La participación en los mecanismos de cooperación económica de los BRICS podría brindar a Venezuela acceso a créditos y financiamiento a condiciones más favorables.

### ***Diversificación Económica***

- Reducción de la dependencia del petróleo: La integración a los BRICS podría impulsar la diversificación de la economía venezolana, reduciendo su dependencia del petróleo y fomentando el desarrollo de otros sectores como la agricultura, la manufactura y el turismo.
- Promoción de las exportaciones no tradicionales: La adhesión a los BRICS podría facilitar la promoción de las exportaciones no tradicionales, como productos agrícolas, manufacturados y servicios.

### ***Desarrollo de Infraestructuras***

- **Inversión en infraestructura:** La cooperación con los países BRICS podría generar inversiones en infraestructura, como carreteras, puertos, aeropuertos y redes de energía, lo que contribuiría a mejorar la conectividad y la competitividad del país.
- **Transferencia de tecnología:** La colaboración con países como China e India podría facilitar la transferencia de tecnología en áreas clave para el desarrollo económico venezolano, como la energía, la agricultura y las telecomunicaciones.

### **Social**

La adhesión de Venezuela a los BRICS no solo tiene implicaciones políticas y económicas, sino también sociales de gran relevancia. Estas implicaciones pueden ser tanto positivas como negativas y dependerán de cómo se gestione la integración y de las políticas implementadas por el gobierno venezolano.

### ***Implicaciones Positivas Potenciales***

- **Mayor acceso a bienes y servicios:** La integración a los BRICS podría facilitar el acceso de la población venezolana a una mayor variedad de bienes y servicios, gracias a la expansión del comercio y la inversión.
- **Cooperación en materia social:** Los BRICS podrían promover la cooperación en áreas como la salud, la educación y la lucha contra la pobreza, lo que podría beneficiar a los sectores más vulnerables de la población venezolana.
- **Transferencia de tecnología:** La colaboración con países como China e India podría facilitar la transferencia de tecnología en áreas como la agricultura, la salud y la energía, lo que podría mejorar la calidad de vida de la población.

### **Tecnología**

La incorporación de Venezuela al grupo de los BRICS tiene el potencial de generar un impacto significativo en el desarrollo tecnológico del país. A continuación, exploraremos algunas de las implicaciones más relevantes.

### ***Transferencia de Tecnología y Conocimiento***

- **Cooperación en I+D:** La colaboración con países como China y Rusia podría facilitar la transferencia de tecnología y conocimiento en áreas estratégicas como la energía, la agricultura, la industria y las telecomunicaciones.

- Desarrollo de infraestructuras tecnológicas: Los BRICS podrían apoyar el desarrollo de infraestructuras tecnológicas en Venezuela, como redes de telecomunicaciones de alta velocidad, parques tecnológicos y centros de investigación.

#### ***Acceso a Mercados y Nuevos Productos***

- Mayor demanda de productos tecnológicos: La integración a los BRICS podría generar una mayor demanda de productos tecnológicos venezolanos, incentivando la innovación y el desarrollo de nuevas soluciones.
- Acceso a nuevos mercados: Las empresas venezolanas tendrían acceso a mercados más amplios y dinámicos, lo que podría impulsar su crecimiento y competitividad.

#### ***Desarrollo de la Industria Nacional***

- Fomento de la producción nacional: La transferencia de tecnología y el acceso a nuevos mercados podrían estimular la producción nacional de bienes y servicios tecnológicos, reduciendo la dependencia de las importaciones.
- Creación de empleo: El desarrollo de la industria tecnológica generaría nuevos empleos y oportunidades de capacitación para la población venezolana.

#### ***Áreas Clave de Cooperación***

- Energías renovables: La colaboración en el desarrollo de energías renovables, como la solar y la eólica, podría contribuir a diversificar la matriz energética venezolana y reducir su dependencia de los combustibles fósiles.
- Agricultura de precisión: La aplicación de tecnologías de la información y la comunicación al sector agrícola podría aumentar la productividad y la eficiencia en la producción de alimentos.
- Telecomunicaciones: La expansión de las redes de telecomunicaciones y el acceso a internet de alta velocidad son fundamentales para el desarrollo económico y social del país.

#### **Ecología**

La incorporación de Venezuela al grupo de los BRICS tiene implicaciones ecológicas de gran relevancia, tanto a nivel nacional como internacional. Estas pueden ser tanto positivas como negativas, dependiendo de cómo se gestione la integración y de las políticas ambientales implementadas por los países miembros.

### ***Implicaciones Positivas Potenciales***

- Cooperación en materia ambiental: La adhesión a los BRICS podría fomentar la cooperación en materia ambiental, permitiendo el intercambio de conocimientos y tecnologías para abordar desafíos como el cambio climático, la deforestación y la contaminación.
- Financiamiento para proyectos ambientales: Los países BRICS podrían proporcionar financiamiento para proyectos ambientales en Venezuela, como la conservación de la biodiversidad, la gestión de los recursos hídricos y la transición hacia una economía más sostenible.
- Estándares ambientales más altos: La interacción con otros países miembros podría impulsar la adopción de estándares ambientales más altos en Venezuela, promoviendo prácticas más sostenibles en diversos sectores.

### ***Implicaciones Negativas Potenciales***

- Aumento de la presión sobre los recursos naturales: La creciente demanda de materias primas por parte de los países BRICS podría aumentar la presión sobre los recursos naturales de Venezuela, como el petróleo, el gas y los minerales, lo que podría tener un impacto negativo en los ecosistemas y la biodiversidad.
- Debilitamiento de las regulaciones ambientales: En un contexto de búsqueda de inversiones, podría existir la tentación de relajar las regulaciones ambientales para atraer a empresas extranjeras, lo que podría comprometer la protección del medio ambiente.
- Impactos transfronterizos: Las actividades económicas desarrolladas en el marco de la integración a los BRICS podrían generar impactos ambientales transfronterizos, afectando a otros países de la región.

### ***Áreas Clave de Cooperación***

- Conservación de la Amazonía: La Amazonía es uno de los ecosistemas más importantes del planeta y su conservación es un desafío global. La cooperación entre los países BRICS podría contribuir a proteger este valioso recurso natural.
- Gestión de los recursos hídricos: La escasez de agua es un problema creciente en muchas regiones del mundo. La colaboración en la gestión de los recursos hídricos podría mejorar la seguridad hídrica y reducir los conflictos relacionados con el agua.

- Energías renovables: La transición hacia las energías renovables es fundamental para mitigar el cambio climático. Los países BRICS podrían colaborar en el desarrollo de tecnologías limpias y en la transferencia de conocimientos en este campo.

## **Legal**

La incorporación de Venezuela al grupo de los BRICS conlleva una serie de implicaciones legales que pueden afectar tanto al ordenamiento jurídico interno del país como a sus relaciones internacionales. A continuación, se detallan algunas de las principales implicaciones.

### ***Implicaciones a Nivel Interno***

- Adaptación de la legislación nacional: La adhesión a los BRICS podría requerir la adaptación de la legislación venezolana a los estándares y normas internacionales promovidos por el grupo, especialmente en áreas como el comercio, la inversión, la propiedad intelectual y la resolución de disputas.
- Creación de nuevos marcos regulatorios: Podría ser necesario crear nuevos marcos regulatorios para facilitar la implementación de acuerdos comerciales y de cooperación con los países BRICS, así como para regular las actividades de las empresas extranjeras en Venezuela.
- Fortalecimiento de las instituciones: La integración a los BRICS podría exigir el fortalecimiento de las instituciones encargadas de hacer cumplir la ley y garantizar el cumplimiento de los compromisos internacionales asumidos por Venezuela.

### ***Implicaciones a Nivel Internacional***

- Aplicación de tratados internacionales: Venezuela se vería obligada a cumplir con los tratados internacionales suscritos en el marco de los BRICS, lo que podría limitar su margen de maniobra en la formulación de políticas públicas.
- Solución de controversias: Los mecanismos de solución de controversias establecidos en los acuerdos comerciales y de cooperación con los países BRICS podrían tener un impacto significativo en la forma en que se resuelven los conflictos entre inversores y Estados.
- Integración en cadenas de valor globales: La participación en las cadenas de valor globales promovidas por los BRICS podría generar nuevas oportunidades de negocio para las empresas venezolanas, pero también podría exponerlas a mayores riesgos legales.

## 2.- Análisis FODA de la Integración de Venezuela en los BRICS.

Un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite evaluar de manera integral las implicaciones de la integración de Venezuela en los BRICS. A continuación, se presenta un análisis detallado:

### *Fortalezas*

- Recursos naturales: Venezuela posee vastas reservas de petróleo, gas y minerales, lo que le otorga una posición estratégica en el mercado energético mundial y puede ser un atractivo para los demás miembros del bloque.
- Mercado interno: El mercado interno venezolano, a pesar de las dificultades económicas actuales, representa una oportunidad para las empresas de los BRICS que buscan expandir sus operaciones en América Latina.
- Posición geográfica estratégica: La ubicación geográfica de Venezuela la convierte en un puente entre América del Sur y el Caribe, lo que puede facilitar el comercio y la inversión con otros países de la región.

### *Oportunidades*

- Acceso a financiamiento: La integración a los BRICS puede abrir nuevas fuentes de financiamiento para Venezuela, tanto a nivel gubernamental como privado, lo que podría impulsar proyectos de infraestructura y desarrollo.
- Transferencia de tecnología: Los países BRICS pueden ofrecer a Venezuela acceso a tecnologías avanzadas en diversos sectores, como la energía, la agricultura y la manufactura.
- Diversificación económica: La integración puede impulsar la diversificación de la economía venezolana, reduciendo su dependencia del petróleo y fomentando el desarrollo de otros sectores.

### *Debilidades*

- Crisis económica: La profunda crisis económica que atraviesa Venezuela representa un obstáculo significativo para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la integración en los BRICS.
- Incertidumbre política: La inestabilidad política y la polarización social pueden desalentar a los inversores y dificultar la implementación de reformas económicas necesarias para la integración.

- Dependencia de las importaciones: La dependencia de las importaciones de bienes y servicios esenciales limita la capacidad de Venezuela para aprovechar las oportunidades comerciales que ofrece el bloque.

#### *Amenazas*

- Sanciones internacionales: Las sanciones impuestas a Venezuela por parte de Estados Unidos y otros países podrían limitar su capacidad para participar plenamente en los mecanismos de cooperación de los BRICS.
- Competencia con otros países: La competencia con otros países de la región por la inversión extranjera directa puede ser intensa.
- Riesgos geopolíticos: Las tensiones geopolíticas entre los países miembros de los BRICS podrían afectar la estabilidad del bloque y generar incertidumbre para Venezuela.

### **3.- Árbol de Problemas:** Integración de Venezuela en los BRICS.

Un árbol de problemas es una herramienta visual que permite descomponer un problema complejo en sus causas subyacentes. En el caso de la integración de Venezuela en los BRICS, este análisis nos permitirá identificar los principales obstáculos y desafíos que enfrenta el país en este proceso. Este árbol de problemas permite identificar las causas subyacentes de las dificultades que enfrenta Venezuela para aprovechar al máximo las oportunidades de la integración en los BRICS. Para abordar estos desafíos, es necesario implementar una serie de reformas estructurales que permitan estabilizar la economía, fortalecer las instituciones, diversificar la producción y mejorar el clima de inversión.

#### **1.- Problema Central**

- La integración de Venezuela en los BRICS.

#### **2.- Ramas Primarias**

##### ***Factores internos:***

- Crisis económica: Hiperinflación, devaluación, escasez de bienes y servicios, deuda externa elevada.
- Inestabilidad política: Polarización política, falta de gobernabilidad, inseguridad ciudadana.
- Débil institucionalidad: Corrupción, ineficiencia, falta de transparencia en las instituciones públicas.

- Dependencia de las importaciones: Vulnerabilidad a las fluctuaciones de los precios internacionales y escasez de divisas.

***Factores externos:***

- Sanciones internacionales: Restricciones económicas que limitan el acceso a financiamiento y tecnología.
- Competencia regional: Presencia de otros países en la región con mayores atractivos para la inversión.
- Desigualdad en el poder de negociación: Desequilibrio en las relaciones comerciales con los países BRICS, lo que puede generar condiciones desfavorables para Venezuela.
- Riesgos geopolíticos: Tensiones geopolíticas entre los países BRICS que pueden afectar la estabilidad del bloque y generar incertidumbre para Venezuela.

**3.- Ramas Secundarias**

***Crisis económica:***

- Dificultad para atraer inversión extranjera.
- incentivo a la producción nacional.
- Empobrecimiento de la población.
- Aumento de la informalidad.

***Inestabilidad política:***

- Desconfianza de los inversores.
- Dificultad para implementar reformas estructurales.
- Debilitamiento del Estado.

***Débil institucionalidad:***

- Corrupción.
- Debilidades en la prestación de servicios públicos.

***Dependencia de las importaciones:***

- Vulnerabilidad ante los mercados externos.
- Dificultad para desarrollar una industria nacional.

***Sanciones internacionales:***

- Limitación del acceso a financiamiento.
- Dificultad para adquirir tecnología.

- Aislamiento financiero.

#### 4.- Raíces del Problema

- Modelo económico rentista: Excesiva dependencia de los ingresos petroleros.
- Falta de diversificación económica: Concentración de la producción en pocos sectores.
- Conflictos políticos: Polarización y confrontación entre los actores políticos.

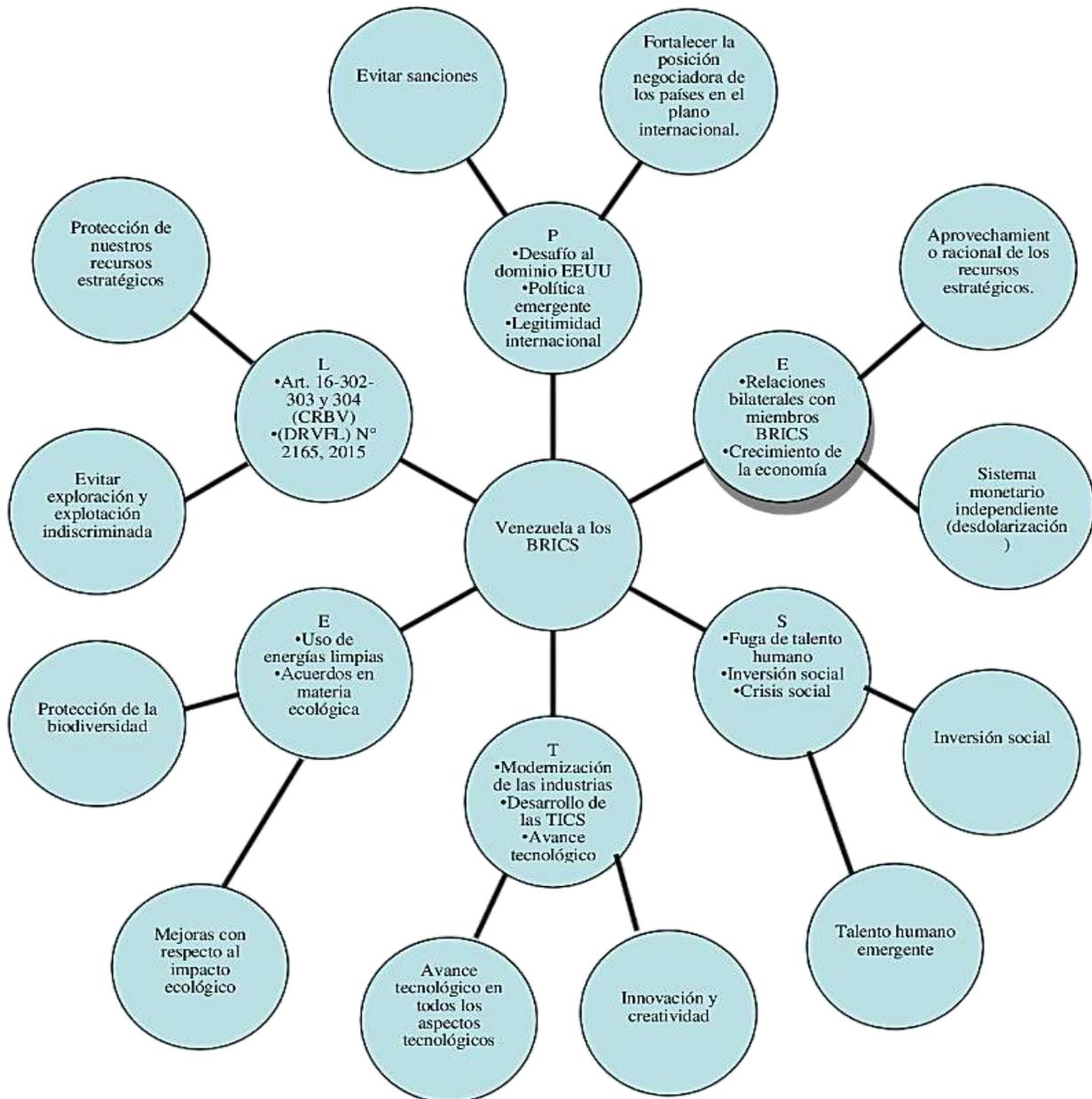
#### Síntesis del Árbol de Problema



Fuente: Elaboración propia.

### 5.- Rueda de Futuro

Es una herramienta de planificación estratégica que permite visualizar y analizar las posibles trayectorias futuras de una organización, país o proyecto. Se basa en la identificación de tendencias, factores clave de éxito y posibles escenarios. La integración de Venezuela en los BRICS representa una apuesta estratégica de largo plazo que puede ser analizada a través de la lente de una rueda de futuro. Al considerar esta herramienta de planificación, podemos visualizar múltiples escenarios posibles para el país.



Fuente: Elaboración propia.

## 6.- Método DELPHI

El método Delphi es una técnica de pronóstico que busca consensuar opiniones de expertos sobre un tema determinado. En este caso, lo aplicaremos para analizar las perspectivas futuras de la integración de Venezuela en los BRICS. Profundizando en la Construcción de Escenarios para la Integración de Venezuela en los BRICS. La construcción de escenarios constituye una herramienta analítica de gran relevancia en el estudio de sistemas complejos y dinámicos, como lo es la integración de Venezuela en los BRICS.

Esta metodología, arraigada en las ciencias sociales y la planificación estratégica, permite modelar múltiples futuros posibles, considerando un amplio espectro de variables interrelacionadas. En el caso específico de Venezuela, la construcción de escenarios facilita la comprensión de las implicaciones de su posible ingreso en este grupo de economías emergentes, al visualizar las trayectorias evolutivas más probables y las consecuencias asociadas a cada una de ellas. Al explorar múltiples futuros posibles, se pueden identificar las condiciones necesarias para garantizar una integración exitosa, así como los riesgos y desafíos que podrían surgir en el camino. Además, esta metodología permite evaluar las implicaciones de la integración en diferentes sectores de la economía venezolana y en las relaciones internacionales del país.

A nivel social y político, la integración en los BRICS podría fortalecer la legitimidad del gobierno venezolano y promover un mayor consenso político, pero también podría exacerbar las divisiones internas y generar tensiones sociales. Es crucial evaluar cómo la integración podría afectar la distribución del ingreso, la reducción de la pobreza y la calidad de vida de la población venezolana. Para construir escenarios más precisos, es necesario utilizar una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, como el análisis de tendencias, la simulación y la construcción de modelos matemáticos.

**1.- Escenario Positivo:** Integración exitosa de Venezuela en los BRICS.

**Geopolítica:** El escenario de una integración exitosa de Venezuela en los BRICS presenta un panorama geopolítico sumamente interesante y beneficioso para el país. Al unirse a este bloque de economías emergentes, Venezuela podría adquirir un rol más protagónico en el escenario internacional, diversificar sus relaciones y contribuir a la construcción de un orden mundial más justo y equitativo.

### ***Fortalecimiento de la Soberanía Nacional***

- Mayor autonomía: Al diversificar sus relaciones comerciales y políticas, Venezuela reduciría su dependencia de un solo bloque económico y podría negociar en mejores condiciones.
- Protección frente a injerencias externas: La pertenencia a un bloque de países con intereses comunes brindaría mayor protección frente a presiones e injerencias de potencias extranjeras.
- Mayor peso en la toma de decisiones internacionales: Como miembro de los BRICS, Venezuela tendría una voz más fuerte en los foros internacionales y podría influir en la agenda global.

### ***Diversificación de Relaciones Internacionales***

- Nuevas alianzas estratégicas: La integración en los BRICS permitiría a Venezuela establecer nuevas alianzas estratégicas con países en desarrollo y emergentes, ampliando su red de contactos y oportunidades de cooperación.
- Mayor presencia en los mercados emergentes: El acceso a los mercados de los países BRICS abriría nuevas oportunidades para las exportaciones venezolanas y permitiría diversificar su cartera de clientes.
- Cooperación en temas de interés común: Venezuela podría colaborar con los países BRICS en temas como la seguridad energética, la lucha contra el cambio climático, la cooperación científica y tecnológica, y la promoción del desarrollo sostenible.

## **2.- Escenario Negativo:** Integración fallida de Venezuela en los BRICS.

**Geopolítica:** A pesar de las posibilidades de una integración exitosa, es fundamental considerar los posibles escenarios negativos que podrían surgir de la incorporación de Venezuela en los BRICS. Estos escenarios podrían socavar los beneficios esperados y generar nuevos desafíos geopolíticos.

### ***Riesgos Potenciales***

- Aumento de las tensiones regionales: La incorporación de Venezuela podría exacerbar las tensiones existentes en la región, especialmente con países que mantienen posiciones críticas hacia el gobierno venezolano. Esto podría generar inestabilidad y dificultar la cooperación regional.

- Mayor polarización política: La integración en los BRICS podría profundizar la polarización política interna de Venezuela, al fortalecer las posiciones de aquellos que apoyan el acercamiento a los países BRICS y de aquellos que lo rechazan.
- Dependencia económica excesiva: Si Venezuela se vuelve demasiado dependiente de los países BRICS, podría perder cierta autonomía en la toma de decisiones y quedar expuesta a las fluctuaciones de las economías de estos países.

### **Reflexiones**

El análisis de estos escenarios ante la posible integración de Venezuela en los BRICS ofrece una herramienta analítica invaluable para comprender las implicaciones de esta decisión a largo plazo. Por un lado, los escenarios positivos destacan el potencial de la integración para impulsar el crecimiento económico, diversificar las relaciones comerciales, fortalecer la soberanía nacional y promover la cooperación Sur-Sur. La participación en los BRICS podría otorgar a Venezuela un mayor peso en la arena internacional, facilitando el acceso a financiamiento, tecnología y mercados.

Por otro lado, los escenarios negativos advierten sobre los riesgos de una mayor dependencia económica, la profundización de las divisiones políticas internas y la intensificación de las tensiones regionales. Además, existe el peligro de que la integración se convierta en un instrumento de polarización política y de debilitamiento de los procesos de integración latinoamericana. Más allá de los escenarios optimistas y pesimistas, es fundamental considerar un abanico más amplio de posibilidades que incluyan factores geopolíticos, económicos y sociopolíticos. En el ámbito geopolítico, la integración podría reconfigurar las relaciones de poder en la región, generando tanto oportunidades como desafíos en términos de alianzas estratégicas y competencia entre bloques. Desde una perspectiva económica, la integración podría impulsar el crecimiento y la diversificación de la economía venezolana, pero también generar nuevas dependencias y vulnerabilidades.

En conclusión, la integración de Venezuela en los BRICS representa un proceso complejo y lleno de incertidumbres, representando una oportunidad y un desafío simultáneamente. A través de la construcción de escenarios, podemos vislumbrar un panorama más claro de los posibles resultados y diseñar estrategias para aprovechar al máximo las ventajas de esta asociación. Para lograr una integración exitosa, Venezuela debe fortalecer sus instituciones, diversificar su economía y fomentar la cooperación regional.

## Referencias

Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia. México D.F.: Alfaomega.

Gordillo, J. (2018). Diseño de estudios epidemiológicos: una guía práctica. Editorial Médica Panamericana.

Hernández, R.; Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Medina, J. & Ortégón, E. (2007), Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas.

## NORMA CONTABLE RELATIVA AL RECONOCIMIENTO, MEDICIÓN, REVELACIÓN DE LOS INGRESOS Y GASTOS PARA LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO DE ACUERDO A LA GUÍA DEL INPAG

María Cañizalez<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0009-0007-5694-3648>

Recibido: 16/01/2025

Aceptado: 20/03/2025

### Resumen

El presente ensayo aborda el análisis de la Guía del INPAG, una propuesta normativa desarrollada por el Instituto Colegiado de Finanzas Públicas y Contabilidad (CIPFA), orientada al reconocimiento, medición y revelación de ingresos y gastos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL). Esta guía surge como respuesta a la ausencia de una normativa contable internacional específica para este tipo de entidades, lo que ha obligado históricamente a adaptar normas generales que no contemplan sus particularidades operativas y financieras. La investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, bajo el paradigma positivista, utilizando el método deductivo y un diseño documental de nivel analítico. A través del análisis de fuentes bibliográficas y el uso de fichas como instrumento de recolección, se examinaron los elementos clave de la Guía INPAG. Los resultados destacan su potencial para mejorar la transparencia y especificidad de la información financiera en las OSFL, fortaleciendo la toma de decisiones y la confianza de las partes interesadas. En conclusión, la Guía del INPAG representa un avance significativo hacia la estandarización contable de las OSFL, al ofrecer lineamientos claros y adaptados a su realidad, lo que contribuye a una mayor calidad y utilidad de la información financiera.

**Palabras clave:** norma contable; ingresos y gastos; guía del INPAG.

### *ACCOUNTING STANDARD REGARDING THE RECOGNITION, MEASUREMENT, DISCLOSURE OF INCOME AND EXPENSES FOR NON-PROFIT ORGANIZATIONS AGREEMENT TO THE INPAG GUIDE*

### Abstract

This essay discusses the analysis of the INPAG Guide, a normative proposal developed by the Chartered Institute of Public Finance and Accounting (CIPFA), oriented to the recognition, measurement and disclosure of revenues and expenses in Non-Profit Organizations (NPOs). This guide was developed in response to the absence of specific international accounting standards for this type of entity, which has historically forced the adaptation of general standards that do not take into account their operational and financial particularities. The research is framed within a qualitative approach, under the positivist paradigm, using the deductive method and an analytical documentary design. The key elements of the INPAG Guide were examined through the analysis of bibliographic sources and the use of index cards as a collection instrument. The results highlight its potential to improve the transparency and specificity of financial information in NPOs, strengthening decision making and stakeholder confidence. In conclusion, the INPAG Guide represents a significant advance towards accounting standardization for NPOs, offering clear guidelines adapted to their reality, which contributes to greater quality and usefulness of financial information.

**Keywords:** accounting standard; income and expenses; INPAG guide.

<sup>1</sup> Estudiante de Contaduría Pública, en espera de acto de grado. [mariacanizales774@gmail.com](mailto:mariacanizales774@gmail.com)

## Introducción

Las Organizaciones sin Fines de Lucro (OSFL) han adquirido un papel protagónico en el desarrollo social, cultural y comunitario, especialmente en contextos donde el Estado no logra cubrir de manera eficiente todas las necesidades de la población. Estas entidades, al no tener como objetivo la obtención de beneficios económicos, se enfocan en la prestación de servicios y en la ejecución de proyectos con impacto social, lo que exige una gestión transparente y responsable de sus recursos. En este sentido, la información financiera y no financiera se convierte en una herramienta clave para la rendición de cuentas y la toma de decisiones.

No obstante, históricamente ha existido una carencia de normas contables específicas para este tipo de organizaciones, lo que ha dificultado la presentación adecuada de sus estados financieros. Ante esta realidad, surge la Guía Internacional de Contabilidad para las Organizaciones sin Fines de Lucro (INPAG), desarrollada por el Instituto Colegiado de Finanzas Públicas y Contabilidad (CIPFA), como una propuesta normativa adaptada a las particularidades de estas entidades. La presente investigación se centra en el análisis de las Secciones 23 y 24 de dicha guía, relacionadas con el reconocimiento, medición y revelación de ingresos y gastos, aspectos fundamentales para garantizar la transparencia y sostenibilidad de las OSFL.

## Desarrollo

### **Organizaciones sin Fines de Lucro: Naturaleza, Tipología y Desafíos Contables.**

Las Organizaciones sin Fines de Lucro (OSFL), también conocidas como Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL), representan un pilar fundamental en la estructura social contemporánea. A diferencia de las entidades lucrativas, su propósito no es la generación de beneficios económicos, sino la promoción de fines sociales, culturales, humanitarios o comunitarios. Esta diferencia esencial no solo define su razón de ser, sino que también plantea desafíos particulares en términos de gestión, financiamiento y, especialmente, en la elaboración de su información financiera.

Las OSFL se financian principalmente a través de donaciones, subvenciones y aportes voluntarios, tanto de personas naturales como jurídicas. En algunos casos, también reciben apoyo estatal mediante subsidios, exoneraciones fiscales o cesión de bienes. Esta dependencia de recursos externos exige altos niveles de transparencia y responsabilidad, ya que deben rendir cuentas no solo a sus donantes, sino también a la sociedad en general. Jurídicamente, suelen organizarse como asociaciones, fundaciones o cooperativas, y cualquier excedente económico que generen se reinvierte en sus fines institucionales.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) clasifica a estas organizaciones en diversas categorías: organizaciones benéficas, asociaciones, fundaciones, ONGs, cooperativas, organizaciones religiosas y mutualidades. Cada una responde a objetivos específicos, pero todas comparten la ausencia de ánimo de lucro y el compromiso con el bienestar colectivo. Sin embargo, uno de los mayores retos que enfrentan las OSFL es la elaboración de su información financiera. Dado que no persiguen beneficios económicos, sus estados financieros no reflejan rentabilidad, sino sostenibilidad y cumplimiento de objetivos sociales. Anthony (1989) destaca que los usuarios de esta información donantes, beneficiarios, entes reguladores tienen intereses distintos a los de los inversionistas tradicionales, lo que exige una presentación contable adaptada a sus necesidades.

En respuesta a esta necesidad, el Instituto Colegiado de Finanzas Públicas y Contabilidad (CIPFA) desarrolló la Guía del INPAG, una propuesta normativa internacional que busca estandarizar el reconocimiento, medición y revelación de ingresos y gastos en las OSFL. Esta guía representa un avance significativo hacia la transparencia, especificidad y utilidad de la información financiera en este sector. En conclusión, las OSFL desempeñan un rol esencial en la sociedad, pero requieren marcos contables que reconozcan su naturaleza particular. La Guía del INPAG surge como una respuesta pertinente y necesaria, que permite fortalecer la rendición de cuentas, mejorar la toma de decisiones y consolidar la confianza de las partes interesadas en estas organizaciones.

### **Las Organizaciones sin Fines de Lucro (OSFL)**

Las Organizaciones sin Fines de Lucro (OSFL) desempeñan un papel fundamental en la sociedad al enfocarse en objetivos sociales, culturales y comunitarios, en lugar de la obtención de beneficios económicos. Estas entidades se financian principalmente a través de donaciones, subvenciones y aportes voluntarios, y reinvierten sus excedentes en sus propios fines institucionales. Existen diversos tipos de OSFL, como organizaciones benéficas, fundaciones, ONGs, cooperativas y asociaciones, cada una con características y propósitos específicos.

A nivel contable, las OSFL enfrentan desafíos particulares debido a su naturaleza no lucrativa. La información financiera que generan debe centrarse en la sostenibilidad, la eficiencia y el cumplimiento de objetivos sociales, más que en la rentabilidad. Esto ha generado un debate sobre la necesidad de normas contables específicas para estas entidades. Mientras algunos autores defienden la aplicabilidad de los principios contables tradicionales, otros argumentan que las OSFL requieren marcos normativos propios. En respuesta a esta necesidad, surge la Guía del INPAG, una propuesta internacional que busca estandarizar el reconocimiento, medición y

revelación de ingresos y gastos en las OSFL, promoviendo la transparencia y la utilidad de la información financiera para todos los actores involucrados.

### **La Contabilidad en las Organizaciones sin Fines de Lucro**

En el ámbito contable, las Organizaciones sin Fines de Lucro (OSFL) han representado históricamente un desafío normativo. A diferencia de las entidades lucrativas, cuyo objetivo principal es la generación de beneficios económicos, las OSFL persiguen fines sociales, culturales, humanitarios o comunitarios. Esta diferencia fundamental plantea interrogantes sobre la aplicabilidad de las normas contables tradicionales a este tipo de organizaciones, y ha motivado el desarrollo de propuestas específicas como la Guía del INPAG.

Las OSFL, también conocidas como entidades sin ánimo de lucro, se caracterizan por reinvertir sus excedentes en sus propios fines institucionales. Su financiamiento proviene principalmente de donaciones, subvenciones y aportes voluntarios, lo que las obliga a rendir cuentas con altos estándares de transparencia. Sin embargo, durante años han debido adaptar su contabilidad a normas diseñadas para empresas con fines de lucro, lo que ha generado vacíos informativos y dificultades en la presentación de sus estados financieros.

Autores como Anthony (1989) han señalado que las OSFL requieren un enfoque contable distinto, ya que su cuenta de resultados no refleja rentabilidad, sino sostenibilidad. Además, los usuarios de su información financiera donantes, beneficiarios, entes reguladores tienen intereses distintos a los de los inversionistas tradicionales. Por ello, la información contable debe centrarse en la eficiencia, eficacia y cumplimiento de objetivos sociales, más que en indicadores económicos.

Frente a esta realidad, surgen posturas divergentes. Algunos autores, sostienen que los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) pueden aplicarse también a las OSFL, siempre que se interpreten adecuadamente. En cambio, otros como Granof (1998) argumentan que estas entidades necesitan principios contables propios, adaptados a su lógica operativa y a su entorno no mercantil. En respuesta a esta necesidad, el Instituto Colegiado de Finanzas Públicas y Contabilidad (CIPFA) desarrolló la Guía del INPAG, una propuesta normativa internacional que busca estandarizar el reconocimiento, medición y revelación de ingresos y gastos en las OSFL. Esta guía representa un avance significativo hacia la transparencia y especificidad de la información financiera en este sector, permitiendo una mejor toma de decisiones y fortaleciendo la confianza de las partes interesadas.

En conclusión, la contabilidad de las OSFL no puede seguir siendo una adaptación forzada de normas diseñadas para empresas lucrativas. La existencia de marcos normativos específicos, como la Guía del INPAG, responde a una necesidad real del sector y representa un paso importante hacia la profesionalización, estandarización y credibilidad de la información financiera en las organizaciones sin fines de lucro.

### **Tipos de Organizaciones sin Fines de Lucro**

En este orden de ideas, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), comparte que, existen diversos tipos de organizaciones sin fines de lucro, cada una con sus propias características y objetivos específicos. Algunos tipos comunes de organizaciones sin ánimo de lucro son:

**Organizaciones Benéficas:** Se dedican a ayudar a personas necesitadas o a causas sociales específicas, como la lucha contra la pobreza, la educación de niños desfavorecidos, la atención médica para comunidades vulnerables, entre otros.

**Asociaciones y Sindicatos:** Agrupaciones de individuos que comparten intereses comunes y buscan promover y proteger esos intereses, como sindicatos de trabajadores, colegios profesionales, entre otros.

**Fundaciones:** Entidades que recopilan fondos y recursos para apoyar proyectos y programas de beneficencia, educación, investigación, arte, salud, u otras áreas de interés social.

**Organizaciones Religiosas:** Grupos religiosos que proporcionan servicios espirituales, educativos y de beneficencia a sus seguidores y a la comunidad en general.

**ONGs (Organizaciones No Gubernamentales):** Son entidades independientes de gobierno que se centran en resolver problemas sociales, ambientales, de derechos humanos, entre otros, a nivel local, nacional e internacional.

**Cooperativas:** Asociaciones de Personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, como cooperativas agrícolas, de vivienda, de consumo, de ahorro, entre otras.

**Mutuas y Mutualidades o Montepíos de Previsión Social:** Son agrupaciones de personas constituidas con el fin de proteger sus bienes o propiedades, o crear fondos de previsión.

Estos son solo algunos ejemplos de organizaciones sin ánimo de lucro, y existen muchos otros tipos con diferentes propósitos y actividades. Cada organización sin fines de lucro se rige por normativas y regulaciones específicas según su país de origen y su campo de acción.

## Consideraciones Finales

La especificidad de la Guía del INPAG permite una mayor claridad en el reconocimiento, medición y revelación de los ingresos y gastos, lo que fortalece la transparencia y la rendición de cuentas. Esto es especialmente relevante para generar confianza entre los donantes, entes financiadores y demás partes interesadas, quienes requieren información financiera clara y confiable para tomar decisiones de apoyo.

No obstante, su implementación puede representar un reto para muchas OSFL, especialmente aquellas con recursos limitados. En estos casos, la capacitación del personal, el acompañamiento técnico y el acceso a herramientas adecuadas serán factores clave para garantizar una adopción efectiva y sostenible de la guía. Asimismo, al comparar la Guía del INPAG con la NIIF para las PYMES, se evidencian diferencias importantes, particularmente en el enfoque sobre los ingresos y gastos.

Mientras la NIIF para las PYMES proporciona una base general para la presentación de estados financieros, la Guía del INPAG se enfoca en la utilidad de la información para la rendición de cuentas, lo cual es esencial en el contexto de las OSFL. En definitiva, la Guía del INPAG no solo representa una herramienta técnica, sino también un instrumento estratégico para fortalecer la gestión financiera, la transparencia institucional y la sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro.

## Referencias

- Anthony, R. N. (1989). *Accounting for Governmental and Nonprofit Organizations*. Boston: Richard D. Irwin.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2012). *Organizaciones sin fines de lucro y ámbito académico*. Wayback Machine.
- Granof, M. H. (1998). *Government and Not-for-Profit Accounting: Concepts and Practices*. New York: John Wiley & Sons.

## CULTURA ORGANIZATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL PÚBLICO EN EL DEPARTAMENTO DE ADMISION Y CONTROL DE ESTUDIOS DE LA S.C. UNIVERSIDAD YACAMBÚ

Claudia Echeverri<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0009-0008-2798-3162>

María Luisa Gómez<sup>2</sup>

Recibido: 24/02/2025

Aceptado: 24/04/2025

### Resumen

El presente trabajo investigativo tuvo como objetivo principal, proponer estrategias de Cultura Organizativa para el fortalecimiento de la calidad de servicio al público en el Departamento de Admisión y Control de Estudios en la S.C. Universidad Yacambú; enfocando la cultura organizativa como uno de los factores resaltantes para la gestión de procesos con el propósito de blindar la relación con los estudiantes, clientes y usuarios a través de una calidad de servicio efectiva logrando el reconocimiento dentro del contexto comercial. Es importante resaltar que dicho estudio fue realizado a fin de evaluar los procedimientos de la estructura organizativa y basándose en las líneas estratégicas establecidas para llevar a cabo una gerencia efectiva. La investigación hace énfasis al diseño basado en el paradigma cuantitativo, no experimental de campo tipo descriptivo, en el cual se refleja todo el proceso que requiere ser orientado de forma sistemática y lógica, tomando en cuenta dos (2) tipos poblaciones, la que conforman los estudiantes y usuarios de manera presencial, conformada por trescientos (300) individuos aproximadamente, tomando como muestra un 10% de los mismos para un total de 30 participantes, y una segunda población que pertenece al personal que conforma el Departamento, el cual se toma en su totalidad la muestra de siete (7) personas para el respectivo estudio donde la técnica utilizada fue la de la encuesta, conformada por 24 ítems, con alternativas de respuesta (Si-No). Resultando afectada la atención al público en cuanto a la calidad de servicio, no por las capacidades del personal sino también están basadas en las herramientas de trabajo que la organización coloca a disposición para el desarrollo de este, por lo que fueron plasmada algunas propuestas que permitan la mejora de la calidad de servicio, desde la perspectiva de la cultura organizativa.

**Palabras clave:** cultura organizativa; calidad de servicio; gestión de procesos.

### ***ORGANIZATIONAL CULTURE TO STRENGTHEN THE QUALITY OF SERVICE TO THE PUBLIC IN THE DEPARTMENT OF ADMISSION AND CONTROL OF STUDIES AT S.C. YACAMBÚ UNIVERSITY***

### Abstract

The main objective of this investigative work was to propose Organizational Culture strategies to strengthen the quality of service to the public in the Department of Admission and Control of Studies in the S.C. Yacambú University; focusing on organizational culture as one of the outstanding factors for process management with the purpose of protecting the relationship with students, clients and users through effective quality of service, achieving recognition within the commercial context. It is important to highlight that said study was carried out in order to evaluate

<sup>1</sup> Docente. Universidad Yacambú. [claudia.echeverri@uny.edu.ve](mailto:claudia.echeverri@uny.edu.ve)

<sup>2</sup> Supervisora DACE. Universidad Yacambú. [dace.supervisor@uny.edu.ve](mailto:dace.supervisor@uny.edu.ve)

the procedures of the organizational structure and based on the strategic lines established to carry out effective management. The research emphasizes the design based on the quantitative, non-experimental paradigm of a descriptive type field, in which it is reflected the entire process that requires being guided in a systematic and logical manner, taking into account two (2) types of populations, the one made up of students and users in person, made up of approximately three hundred (300) individuals, taking as a sample 10% of the same for a total of 30 participants, and a second population that belongs to the personnel that makes up the Department, which the sample of seven (7) people is taken in its entirety for the respective study where the technique used was that of the survey. , made up of 24 items, with response alternatives (Yes-No). The attention to the public in terms of the quality of service was affected, not due to the capabilities of the staff but also based on the work tools that the organization makes available for its development, which is why some proposals were put forward that allow improving service quality, from the perspective of organizational culture.

**Keywords:** organizational culture; quality of service; process management.

### Introducción

La calidad del servicio representa un factor determinante en el éxito de cualquier organización, ya que incide directamente en la satisfacción de los usuarios, la fidelización de los clientes y la reputación institucional. En el ámbito educativo, este concepto adquiere una relevancia particular, pues implica no solo la eficiencia administrativa, sino también la excelencia académica, la atención personalizada y el compromiso con el desarrollo integral del estudiante. En este contexto, la Universidad Yacambú se presenta como una institución comprometida con el desarrollo económico, social y cultural de la sociedad, a través de una oferta académica de calidad en los niveles de pregrado y postgrado. Su misión se sustenta en una gestión universitaria efectiva, orientada a la formación de profesionales competentes en el ámbito regional, nacional e internacional.

La presente investigación se enfoca en analizar la calidad del servicio ofrecido por la Universidad Yacambú, con especial atención al Departamento de Admisión y Control de Estudios. Se examina la cultura organizativa como un elemento clave para fortalecer la atención al público, identificando debilidades que puedan transformarse en oportunidades de mejora. Asimismo, se consideran los valores institucionales y los principios organizativos como el sentido de pertenencia, el compromiso y el trabajo en equipo como pilares fundamentales para una gestión eficiente y orientada al usuario.

## Desarrollo

### 1.- Calidad de Servicio en el Contexto Educativo

La calidad de servicio ha sido objeto de estudio en diversas disciplinas debido a su impacto directo en la satisfacción del cliente, la fidelización y la competitividad organizacional. En el ámbito empresarial y educativo, ofrecer un servicio de calidad no solo implica cumplir con los requerimientos básicos del usuario, sino también superar sus expectativas mediante una atención eficiente, empática y personalizada.

En instituciones educativas como la Universidad Yacambú, la calidad del servicio se manifiesta en múltiples niveles: desde la atención en el Departamento de Admisión y Control de Estudios, hasta la interacción con docentes y personal administrativo. Aplicar el modelo de Grönroos en este contexto permite identificar áreas de mejora tanto en la entrega de servicios académicos como en la gestión institucional. La implementación de estrategias basadas en este modelo puede fortalecer la cultura organizativa, mejorar la percepción del usuario y consolidar el prestigio institucional a nivel nacional e internacional.

Autores como Molina (2014) definen la calidad de servicio como el grado en que un servicio satisface las expectativas del cliente. Esta definición resalta la importancia de comprender las necesidades del usuario y adaptar los procesos organizacionales para responder a ellas de manera efectiva. Por su parte, Yoon y Cheon (2020) amplían esta visión al considerar que la calidad de servicio también implica la ausencia de errores en su entrega, lo que requiere una estructura operativa sólida y personal capacitado. La calidad del servicio sus factores determinantes, entre ellos:

***Interacción Cliente-Empleado:*** La actitud, empatía y capacidad de respuesta del personal son esenciales para generar una experiencia positiva.

***Infraestructura y Tecnología:*** La disponibilidad de herramientas modernas y plataformas digitales mejora la eficiencia y accesibilidad del servicio.

***Cultura Organizacional:*** Los valores, normas y prácticas compartidas dentro de la organización influyen en la forma en que se presta el servicio.

***Gestión de Quejas y Retroalimentación:*** La capacidad de escuchar al cliente y responder a sus inquietudes fortalece la relación y mejora continua.

## 2. La Cultura Organizacional como pilar para la mejora de la calidad de servicio en el departamento de admisión y control de estudios de la Universidad Yacambú.

En el contexto de la educación superior, la calidad del servicio se ha convertido en un factor estratégico para garantizar la satisfacción del usuario, fortalecer la imagen institucional y consolidar la fidelización de los estudiantes. Modelos teóricos como el de Grönroos permiten comprender esta calidad desde una perspectiva integral, considerando tanto el resultado del servicio como la forma en que se entrega.

En este marco, la cultura organizacional se presenta como un elemento clave que moldea las prácticas internas, las relaciones interpersonales y la experiencia del usuario. Esta se compone de valores, normas, creencias, símbolos y comportamientos compartidos que orientan la gestión institucional. Autores como Chiavenato destacan componentes esenciales como la misión, visión, valores, clima organizacional y símbolos, los cuales configuran la identidad de la organización y su capacidad de adaptación al entorno.

El estudio se estructura en torno a cuatro ejes temáticos: el análisis conceptual de la calidad del servicio; la comprensión de la cultura organizacional en instituciones educativas; la relación entre ambos conceptos en la práctica institucional; y el diagnóstico del servicio en la Universidad Yacambú. A partir de este análisis, se propone un conjunto de estrategias orientadas a fortalecer la atención al público, mejorar la percepción del servicio y consolidar el prestigio institucional mediante una cultura organizacional sólida, coherente y orientada al usuario.

### 3. Modelo Nórdico de Calidad del Servicio

El Modelo Nórdico de Grönroos (1984) es uno de los marcos teóricos más influyentes en el estudio de la calidad del servicio. Este modelo plantea que la calidad percibida por el cliente se construye a partir de dos dimensiones principales:

**Calidad Técnica (qué se entrega):** Se refiere al resultado del servicio, es decir, lo que el cliente recibe.

**Calidad Funcional (Cómo Se Entrega):** Hace referencia al proceso mediante el cual se presta el servicio, incluyendo la interacción con el personal y la experiencia general.

Además, Grönroos introduce una tercera dimensión: *la imagen corporativa*, que actúa como un filtro a través del cual el cliente interpreta la calidad técnica y funcional. Una imagen positiva puede mitigar deficiencias menores, mientras que una imagen negativa puede amplificar cualquier error. Este enfoque holístico permite comprender que la calidad del servicio no depende

únicamente del producto final, sino también de la experiencia vivida por el usuario durante todo el proceso de atención.

#### 4. Componentes de la Cultura Organizativa

Para comprender la cultura organizativa en profundidad, es útil analizar sus componentes fundamentales. Según Chiavenato (2017) estos incluyen:

**Misión:** Define el propósito fundamental de la organización, su razón de ser y su contribución a la sociedad. Una misión clara orienta las decisiones estratégicas y fortalece la identidad institucional.

**Visión:** Proyecta el futuro deseado de la organización, estableciendo metas a largo plazo que inspiran y alinean los esfuerzos de todos los miembros.

**Valores:** Son los principios éticos y morales que guían el comportamiento organizacional. Los valores pueden ser explícitos (declarados) o implícitos (vividos), y su coherencia con las prácticas cotidianas es esencial para la credibilidad institucional.

**Símbolos:** Representan visualmente la identidad y cultura de la organización. Incluyen logotipos, colores corporativos, uniformes, lemas y otros elementos que comunican los valores y la filosofía institucional tanto interna como externamente.

**Normas y Comportamientos:** Son las reglas formales e informales que regulan la conducta de los miembros. Estas normas reflejan las expectativas compartidas sobre lo que es aceptable o no dentro de la organización.

**Clima Organizacional:** Se refiere a la percepción colectiva del ambiente laboral. Aunque está influenciado por la cultura, el clima es más dinámico y puede cambiar con mayor rapidez.

**Ritos y Tradiciones:** Son prácticas recurrentes que refuerzan la identidad organizacional, como celebraciones, reconocimientos o eventos institucionales.

#### Consideraciones Finales

La presente investigación ha permitido evidenciar que la cultura organizacional constituye un pilar fundamental para el fortalecimiento de la calidad del servicio en instituciones de educación superior. En el caso específico del Departamento de Admisión y Control de Estudios de la Universidad Yacambú, se ha demostrado que la calidad del servicio no depende únicamente de la disposición del personal, sino también de los recursos, procesos y valores institucionales que sustentan la gestión.

Uno de los hallazgos más relevantes es que, a pesar del compromiso manifiesto del personal, existen limitaciones operativas que afectan la eficiencia del servicio, como la obsolescencia de los equipos tecnológicos y la lentitud en los canales de comunicación institucional. Esto pone de relieve la necesidad de una inversión estratégica en infraestructura y en la modernización de los medios de atención al usuario.

Asimismo, se identificó una desconexión entre los usuarios y la identidad institucional, reflejada en el desconocimiento de la misión, visión y valores de la universidad. Esta situación representa una oportunidad para fortalecer el sentido de pertenencia y la fidelización, mediante estrategias de comunicación interna y externa que promuevan la cultura organizacional como elemento diferenciador.

Por otra parte, se reafirma la importancia de la formación continua del personal, no solo en aspectos técnicos, sino también en competencias blandas, liderazgo participativo y atención al cliente. Solo a través de una cultura organizacional sólida, coherente y compartida será posible consolidar una experiencia de servicio que responda a las expectativas de los usuarios y al mismo tiempo fortalezca el prestigio institucional.

En definitiva, este estudio no solo aporta un diagnóstico claro de la situación actual, sino que ofrece una base para la toma de decisiones gerenciales orientadas a la mejora continua. La articulación entre cultura organizacional y calidad de servicio debe ser entendida como una estrategia integral para el desarrollo institucional, especialmente en un entorno educativo cada vez más competitivo y exigente.

### Referencias

Chiavenato, I. (2017). Planificación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Gronroos, C. (1984) A Service Quality Model and Its Marketing Implications. European Journal of Marketing.

Moliner, C. (2001). Calidad de servicio y satisfacción del cliente. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

Yoon, Y. y Cheon, K. (2020). A Qualitative Review of Cruise Service Quality: Case Studies from Asia. Sustainability 2020, 12(19), 8073; <https://doi.org/10.3390/su12198073>