



Universidad Bicentenaria de Aragua  
*¡Una Universidad para la Creatividad!*

UNIVERSIDAD  
BICENTENARIA

# InvestUBA

**DIEP**

Decanato de Investigación,  
Extensión y Postgrado.

Volumen 6, No. 2, Año 2023

Revista del Postgrado de la Universidad Bicentenaria de Aragua



UNIVERSIDAD  
BICENTENARIA

### **AUTORIDADES**

Dr. Basilio Sánchez  
**Presidente**

Dr. Gustavo Sánchez  
**Rector**

Dra. Mirian Regalado  
**Vicerrectora Académica**

Dr. Manuel Piñate  
**Vicerrector Relaciones y Proyectos Interinstitucionales**

Dra. Zeyda Padilla  
**Vicerrectora Administrativa**

Lcda. Cathy Sánchez  
**Vicerrectora de Comunicación e Información**

Dra. Edilia Papa  
**Secretaria**

### **AUTORIDADES DIEP**

Abog. Wilmer Galíndez  
**Decano**

Abog. María Ramírez, MSc.  
**Directora Postgrado**

Dra. Maite Marrero  
**Directora de Investigación**

Dra. Yesenia Centeno  
**Coordinadora del Fondo Editorial**

InvestUBA

Revista del Postgrado de la Universidad Bicentennial de Aragua

**DIEP**

Decanato de Investigación,  
Extensión y Postgrado.

Volumen 6, No. 2, Año 2023 (julio - diciembre)

© UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA

Reservados todos los derechos conforme a la Ley

ISSN: 2739-0500 Depósito Legal: AR2021000099

### Comité Editorial

Dra. Crisálida Villegas (UBA, Venezuela)

Dr. Germán López (USC, Colombia)

Dr. Joaquín Vásquez (UABC, México)

Dr. Yordis Salcedo (UCV, Venezuela)

Dra. Luisa Aida García (UNESR, Venezuela)

Dra. Gabriela Barreto (UBA, Venezuela)

Dra. Adriana Miranda (UBA, Venezuela)

### Dirección

Dra. Gabriela Barreto **UBA**

### Editor

Dra. Mari Díaz **UC**

**Diseño de Portada:** Dr. Yordis Salcedo (UMBV, Venezuela)

**Edición Electrónica:** Dra. Yesenia Centeno



ISSN: 2739-0500 Depósito Legal: AR2021000099

UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA

Av. Santiago Mariño, cruce con Av. Universidad. Sector La providencia.  
San Joaquín de Turmero, Estado Aragua, Venezuela

ÍNDICE	pp.
EDITORIAL	<u>5</u>
PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE VENTAS Y OPERACIONES COMO RESILIENCIA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL <i>Lusangel Javier Suarez Meléndez</i>	<u>8</u>
EL GERENTE CAMINO AL LIDERAZGO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL <i>Rafael del Carmen Corona Caicedo</i>	<u>20</u>
NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF) PARA PYMES Y SU INCIDENCIA CONTABLE SOBRE EL RUBRO DE INVENTARIO <i>Miriam Morales ; Estefhani Orcial</i>	33
HOLOGOGÍA DEL GERENTE: PRAXIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO <i>Susany Yuhamer Ramírez Rodríguez</i>	51
DESARROLLO DE UNA API PARA LA GESTIÓN DE MENÚS Y PEDIDOS EN LÍNEA <i>Mauro Hernández</i>	60
PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA DEL IMPUESTO A LOS GRANDES PATRIMONIOS <i>Korair Parra</i>	76
ROL DE LOS PROFESIONALES DE LA ENFERMERÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD <i>Leticia Méndez Jiménez</i>	89
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL CONTROL DE CITAS MÉDICAS <i>Joseph Rodulfo Báez Siso</i>	101

**EDITORIAL**

Estimados todos, le damos la bienvenida a este nuevo número de nuestra revista, donde se podrán conocer investigaciones tal como refleja el espíritu temático, enmarcadas en las ciencias administrativas. Con estudios enmarcados en los procesos gerenciales de las finanzas, aplicación de normativas legales internacionales, como la planeación de ventas como sistema de gestión institucional. Uno de los procesos administrativos que se destaca es, desde el manejo del capital humano, desde el departamento de recursos humanos.

En el caso de las temáticas de ingeniería, se presentan estudios desde la elaboración de aplicaciones y sitios web, que conlleven a la automatización de los espacios de atención, gestión, procesos y sistema compra/ventas de las organizaciones. Para ello, se presentan varias propuestas de investigación aplicada desde el emprendimiento autónomo de competencias digitales, como de acompañamiento especializado, para el desarrollo de las ideas desde la concepción de la era digital.

**Equipo Editorial**

**PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE VENTAS Y OPERACIONES COMO RESILIENCIA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**Lusangel Javier Suarez Meléndez<sup>1</sup>

Universidad de Carabobo

[Lusangel@gmail.com](mailto:Lusangel@gmail.com)**Resumen**

El objetivo del presente artículo consiste en describir la implementación del Proceso de Planificación de Ventas y Operaciones (SyOP) como resiliencia estratégica en la empresa Industria del maíz (Indelma). Se presenta como una estrategia de negocio derivada de los objetivos vitales trazados por la empresa Indelma buscando garantizarle a la organización la coordinación y el enfoque de las áreas y procesos de toda la cadena de suministro hasta la demanda del producto y realizar las modificaciones que sean requeridas de forma oportuna. En cuanto a la metodología fue una Investigación de campo, con apoyo en fuentes documentales. Puede verse en el desarrollo el concepto de S&OP, los pasos del proceso, las características y la importancia de su implementación, notando beneficios en los resultados financieros del negocio antes los diferentes eventos sociales, políticos y económicos que se han presentado en el país, convirtiendo a Indelma en una empresa ágil en la toma de decisiones, capaz de formular y reformular los planes para lograr mantenerse operativa y competitiva en el mercado. Se concluye que S&OP es una estrategia que representa un proceso robusto y hace a la organización más resiliente capaz de sobreponerse a diferentes escenarios que se presenten. **Palabras claves:** SyOP, Cadena de Suministro, Resiliencia Estratégica

**SALES AND OPERATIONS PLANNING PROCESS AS STRATEGIC BUSINESS RESILIENCE****Abstract**

The objective of this article is to describe the implementation of the Sales and Operations Planning Process (S&OP) as strategic resilience in the company Industria del maíz (Indelma). It is presented as a business strategy derived from the vital objectives set by the company Indelma seeking to guarantee the organization, the coordination and focus of the areas and processes of the entire supply chain until the demand of the product and to make the modifications that are required in a timely manner. As for the methodology, it was a field research, supported by documentary sources. You can see in the development of the S&OP concept, the steps of the process, the characteristics and the importance of its implementation, noting benefits in the financial results of the business before the different social, political and economic events that have occurred in the country, turning Indelma into an agile company in decision-making, capable of formulating and reformulating plans to remain operational and competitive in the market. It is concluded that S&OP is a strategy that represents a robust

---

<sup>1</sup> Gerente de procesos de Industrias del Maíz (Indelma). Cursante de la Maestría de Administración de empresas mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, Campus La Morita. Ingeniero Químico de la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre. (UNEXPO)

process and makes the organization more resilient and capable of overcoming different scenarios that arise. **Keywords:** Business, Supply Chain, Strategic Resilience

### Introducción

En Industrias del maíz, basados en la necesidad del nuevo modelo de negocio, la misión y visión de la organización para alcanzar nuevos estándares establecidos en los objetivos estratégicos, se decidió crear una unidad de S&OP ó planificación de ventas y operaciones. Partiendo inicialmente con una iniciativa de un conjunto de reuniones continuas entre integrantes de los departamentos de producción, aseguramiento de la calidad, compras, ventas, distribución y el departamento de planificación como líder guía del proceso hasta lograr finalmente la creación de la unidad del S&OP.

En este artículo se pretende reseñar la descripción conceptual de este proceso, que cada vez es más aplicado en las organizaciones, los pasos del proceso, sus beneficios e importancia y así como también su evolución en Indelma frente a diferentes escenarios externos por los cuales ha pasado el país. En función a lo señalado se visualiza la gran importancia de su creación dado la prioridad que tiene las organizaciones de poder proyectar y en algunos casos predecir las ventas futuras a través de escenarios y planes realizados los más cercano a la realidad, que permita la obtención de buenos resultados financieros y evitar no concretar ventas por la falta de agilidad operativa, de planificación y coordinación.

Este ensayo representa el S&OP como resiliencia estratégica, entendiéndose esta como la capacidad de la empresa para enfrentarse al riesgo, garantizando su supervivencia a largo plazo. Esta supone aguantar el impacto de los sucesos desfavorables, adaptarse a la nueva situación e incluso, adelantarse al cambio y ser parte activa de la transformación del entorno. Inmaculada Freije (2020).

Su título obedece a que se comprende que los procesos de las cadenas de suministros no son constantes, por el contrario, pueden ser muy variables y

vulnerables a factores externos que generan impacto en el desarrollo de las economías de los países. FChafir (2021) comenta en su artículo en la revista Logistec que en un mundo en el cual las tendencias de consumo cambian de un mes a otro y en el cual las políticas y normativas de comercio exterior internacionales se vuelven cada vez más restrictivas y en el que los mercados externos e internos se ven constantemente amenazados por rebotes del Covid, queda un estrechísimo margen para una adecuada planificación de riesgo. Hoy, sólo existe una certeza: todo puede cambiar en cuestión de segundos.

### **La planificación de ventas y operaciones (S&OP)**

El S&OP es un proceso formal en el cual se estudia la demanda requerida de los clientes y se analiza vs el posible suministro para poder identificar las oportunidades en conjunto con las áreas de ventas, marketing, diseño, operaciones y finanzas, alineando todas estas áreas con el mismo objetivo, aumentar ventas y rentabilidad de una empresa. Deacero (2019)

Con el proceso de S&OP se logra entender las estrategias de negocios y se desarrollan escenarios para luego crear los planes que permitan lograr los objetivos de la demanda proyectada. Los objetivos de este proceso son:

1. Realizar un plan de demanda y un plan de producción por cada familia de producto.
2. Asegurar que los planes desarrollados estén cerca de la realidad y que sean validados.
3. Entrelazar la manufactura de productos con otras actividades del plan de negocios.
4. Desarrollar actividades estratégicas que permitan conocer la demanda de productos
5. Evitar decisiones aisladas y ocultas dentro de la organización.
6. Lograr un plan operativo consensuado.

De forma general los objetivos de este proceso, se ubican como una herramienta de prácticas colaborativas o de mejora en la comunicación, que a su vez debe ser integrado con otros objetivos en la organización como los de incrementar la confiabilidad y reducir el tiempo de entrega y el desperdicio. Granillo; Mamolejo y Santana (2000).

Son muchos los beneficios que trae la implementación del S&OP en las organizaciones a nivel del trabajo colectivo así como en los resultados financieros del negocio. Se puede ver que una buena implementación de este proceso puede influir en la mejoría del trabajo en equipo y por supuesto en la comunicación entre los departamentos, ya que permite seguir un solo canal de comunicación que en este caso es la persona guía del proceso de S&OP. Por otra parte, al tener disponible más información y con más certeza se toman mejores decisiones y de forma más ágil: Así mismo el S&OP va acompañado de indicadores de gestión que permiten monitorear los procesos y tomar decisiones oportunas entrelazando las operaciones con los indicadores financieros de la empresa, lo que permite tener un mejor control. Se tiene también una mayor claridad del comportamiento futuro a través de las proyecciones lo que permite tener más claridad para las decisiones a corto y mediano plazo.

A nivel de negocio se observa cómo puede impactar significativamente en los resultados financieros, ya que el S&OP permite evitar perder ventas que por algún motivo no pueden concretarse por no tener inventario de producto terminado disponible, lo que de cierta manera influye sobre los ingresos. También permite planificar, coordinar y supervisar procesos de reducción y control de gastos a nivel operativo y administrativos.

Al tener claridad de los planes de producción y las necesidades reales se pueden controlar la asignación de jornadas extras a los trabajadores y evitar caer en mayores pagos de nómina, así mismo contribuye a la eliminación de desperdicios e

ineficiencias de la cadena, todo esto se traduce a una mejor rentabilidad del negocio. Por otra parte y muy fundamental es que permite tener inventarios acordes a la necesidad real del momento, lo que evita caer en inventarios excesivos que en mucho caso puede ocasionar gasto de dinero innecesariamente o en quiebres de inventario, por lo que mantiene entonces un buen flujo de caja. Así mismo el S&OP juega un papel primordial en la calidad del servicio que se presta logrando satisfacer las necesidades de los clientes.

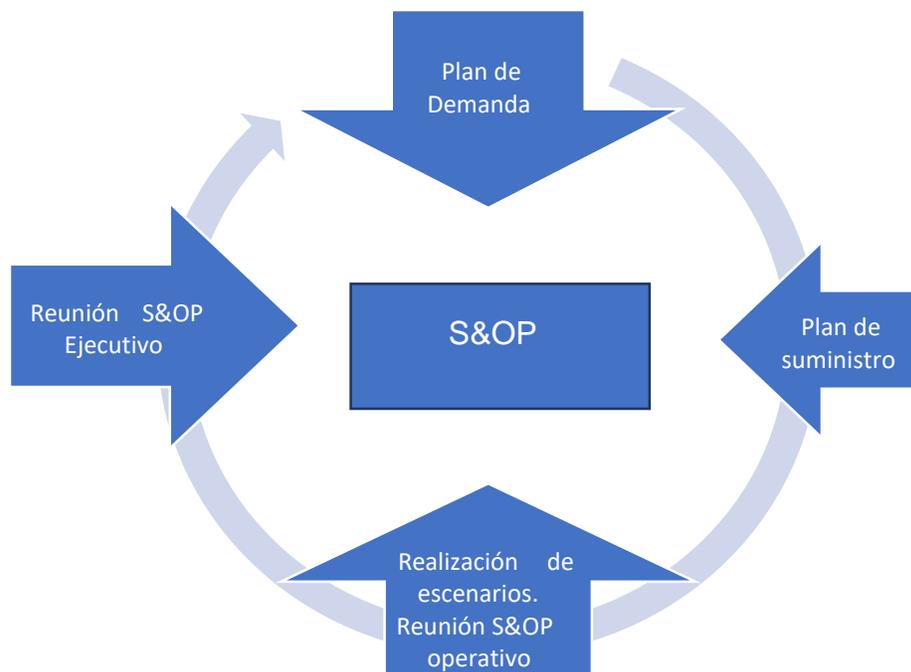
### **Creación del S&OP en Indelma**

En Indelma, en base a la necesidad que existía del nuevo modelo de negocio, y siguiendo los lineamientos estratégicos, la misión y la visión se decide crear el departamento de S&OP para lograr cumplir el objetivo de garantizar a la organización, la coordinación y el enfoque en las áreas y procesos de la empresa de toda la cadena de suministro hasta la demanda del producto y realizar las modificaciones que sean requeridas de forma oportuna. Entendiéndose la cadena de suministro como todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final así como los flujos de información relacionados. Ballou (2004).

Inicialmente fue creada la iniciativa de S&OP que consistía en la realización de reuniones de un comité conformado por integrantes de los departamentos de producción, aseguramiento de la calidad, compras, ventas, distribución y el departamento de planificación como líder guía de las reuniones. En estas reuniones se iban estableciendo responsabilidades para ejecutar las tareas de cada unidad, levantar información y luego realizar las herramientas de planificación de demanda y de producción, así como también la plantilla de los escenarios, y la información de los tiempos de reposición de materia prima (MP). En cada reunión se generaba una minuta con las actividades, fechas y responsable de cada actividad.

En cuanto a producción era necesario levantar y actualizar la información referente a las capacidades de la planta, para conocer exactamente lo que se puede producir. Igualmente se actualizó la información de las capacidades de almacenamiento y despacho. Esta información fue el comienzo para llevar de manera más organizada, automatizada y eficiente los procesos de planificación y control de la cadena de suministro y poder garantizar al cliente la disponibilidad de los productos.

Finalmente se logra la creación del departamento de S&OP el cual actualmente es el responsable de integrar y asegurar la gestión de planificación de ventas y operaciones; a través del seguimiento de los procesos operativos y análisis de los diferentes escenarios; con el fin de lograr los objetivos estratégicos del negocio y garantizar la continuidad operativa del proceso.



**Figura 1: Ciclo del proceso de S&OP**

Fuente: Suárez (2023)

En la figura 1 se observa el ciclo del proceso de S&OP, iniciando con el plan de demanda para obtener un estimado de ventas lo más cercano a la realidad, con los factores que pueden influir durante el periodo en desarrollo, luego se realiza un balance del plan con las capacidades reales de producción, identificando posibles cuellos de botella y alternativas para solucionarlos.

Igualmente se visualiza las coberturas de materia prima y las capacidades de almacenamiento y despacho. Posteriormente se realiza una evaluación financiera y se alinea el plan con los objetivos del negocio consensuando decisiones críticas para finalmente comunicar en S&OP a la organización. A continuación, se muestra una tabla donde se describen las actividades de cada paso del proceso de S&OP:

**Tabla 1: Pasos y descripciones de las tareas del S&OP desarrollado en Indelma.**

Pasos	Descripción	Participantes
<b>Plan de la demanda</b>	El Departamento de ventas en conjunto con el gerente de mercadeo realizan una proyección de las ventas y emiten el plan de la demanda con los diferentes factores que pueden impactar el plan	- Ventas - Líder de S&OP - Gerente de mercadeo
<b>Plan de suministro</b>	Identifican las restricciones que pueden afectar la demanda. Revisan las coberturas de MP, capacidades de producción y despacho.	- Líder de S&OP - Gerente de producción. - Líder de compras. - Logística
<b>Creación de los escenarios</b>	Se desarrollan los diferentes escenarios posibles con sus restricciones y se realizan las evaluaciones financieras	- Líder de S&OP - Gerente de producción. - Planificación financiera.  - Ventas
<b>Reunión S&amp;OP operativo</b>	Se revisan y se evalúan los escenarios y se generan recomendaciones para lograr desarrollar el plan	- Integrantes del equipo de S&OP Operativo
<b>Reunión S&amp;OP Ejecutivo</b>	Se revisan los resultados del periodo anterior y los planes a desarrollarse para luego generar recomendaciones y tomar decisiones	- Integrantes del equipo de S&OP Ejecutivo
<b>Comunicación del Plan</b>	El plan es comunicado a todos los involucrados en el proceso para tengan la guía de las operaciones a realizar cada una de las áreas.	- Líder de S&OP

Fuente: Suarez (2023)

## El S&OP en tiempos Hiperinflacionarios

ISSN: 2739-0500 Depósito Legal: AR2021000099

S&OP llega a industrias del maíz en tiempos económicos desfavorables, D Gonzales (2022) en su publicación de BBC New Mundo indica que en el último trimestre del 2017, Venezuela entró a un ciclo hiperinflacionario que permaneció por 4 años, actualmente, aunque ya no se considera Hiperinflación, sigue siendo muy alta. Entre los años 2017 y 2019 a pesar de la problemática económica, Indelma venía ejecutando ventas importantes, pero con variaciones en la demanda que distorsionaban las estimaciones, ocasionando en algunas oportunidades quiebres de inventario y en otras oportunidades excesos de inventarios en productos terminados y materia prima. Con la implementación del S&OP se logró un mejor balance entre las ventas y las operaciones desarrolladas en la empresa.

Por otra parte como parte de estrategias financieras para enfrentar la hiperinflación acentuada en Venezuela, se tomaron decisiones estratégicas orientadas a proteger el capital, por lo que el S&OP jugó un rol muy importante. Se realizaron estrategias de incrementar inventario de materia prima, lo que suponía anticipar compras, esto por supuesto afectaba de una u otra forma los espacios de almacenamiento de materia prima y el proceso de compra. Para esto se establecieron diferentes escenarios de proyección de materiales de tal manera de definir los nuevos tiempos de recepción de materia prima, actualizar el proceso de generación de órdenes de trabajo y optimizar el uso de los almacenes, llevando algunos casos a realizar alquileres temporales de almacenes.

En cuanto al producto terminado también se establecieron nuevas políticas de venta, en algunos casos se disminuyeron días de crédito y en algunos casos el despacho de producto pasó a ser con pago anticipado, entrando de manera muy cercana a un proceso de Justo a tiempo, entendiéndose este como una serie integrada de actividades de diseñada para alcanzar un alto volumen de producción utilizando inventarios mínimos de partes que llegan a la estación de trabajo justo a tiempo.

Chase; Aquilano y Jacobs (2000).

Este proceso implicó ajustes en los requerimientos de producción y optimización de los tiempos de liberación de los productos ya que el inventario de producto terminado (PT) era reducido, esto debido a que en Indelma la mayor cantidad de los productos generados son de poca vida útil.

De tal forma que se evidencia la gran participación que tuvo el equipo de S&OP en lograr la afinación de la producción requerida para la satisfacción de los clientes, pero a su vez en el cumplimiento de las estrategias económicas y financieras establecidas por la organización.

### **El S&OP en la pandemia**

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la pandemia mundial. Y el 17 de marzo del 2020 el presidente de República Bolivariana de Venezuela Nicolás Maduro anuncia cuarentena colectiva en los 23 estados del país. En estos momentos cuando las alarmas se encienden debido al impacto económico que esta pandemia suponía para el mundo entero y Venezuela estando también en medio de una crisis económica, era necesario tomar decisiones importantes para que las organizaciones pudieran por lo menos lograr mantenerse en pie.

En Indelma se comienzan a realizar acciones estratégicas de cara a lograr mantener activa las ventas de productos. Es por ello que a nivel de alta gerencia se toma la decisión de elevar los niveles de inventario de producto terminado de tal manera de poder cubrir las ventas en caso de que el proceso productivo tuviese que detenerse motivado a la alta cantidad de personas contagiadas.

La política de inventario de los productos se aumentó por lo menos a 3 meses previendo una posible parada de la producción. Para lograr este ajuste se desarrollaron escenarios desde S&OP, con la participación activa de los departamentos de producción, ventas, calidad, y almacenes debido a que en esta oportunidad llevaba a

realizar estrategias de aumentar la producción y la cantidad de almacenamiento de producto.

Esto llevaba a estar monitoreando constantemente los espacios disponibles en los almacenes para ir ajustando los requerimientos de producción. Por otra parte, el papel de compras fue fundamental porque igualmente se afecta el ciclo de reposición ya que en este caso va atado a los nuevos planes de la producción que va destinada para almacenamiento y no para la venta directa.

Estas decisiones se facilitan mediante las herramientas proporcionadas por el S&OP logrando optimizar espacios de almacenamiento, tiempos de respuesta, así mismo la visualización rápida y oportuna de las coberturas de las diferentes materias primas.

De igual forma los escenarios de producción planteados permiten estimar la cantidad de personal requerido y tener fundamentos para la toma de decisiones de realizar contrataciones a tiempo determinado para lograr cumplir con las cantidades de productos solicitados en función a las capacidades de la planta.

### **Programación Post pandemia**

En el año 2022 se comenzó a normalizar las políticas de inventario de tal manera de ajustarla a la demanda, sin embargo, debido a la creciente devaluaciones económicas que están afectado el consumo, las ventas han permanecido bajas lo que afecta el flujo de caja. Esta premisa lleva a acudir a los planes del S&OP para establecer estrategias de logística operativas y organizacionales. Una de las más importantes ha sido el de mantener un inventario de materia prima solo para lo requerido, con la finalidad de mantener el flujo de caja.

Se presentaron planes en las reuniones ejecutivas de S&OP para definir y ahilar las estrategias de producción, las cuales consisten en la reducción de la producción

para cumplir con la demanda y mantener un mínimo de inventario de tal manera de liberar almacenes alquilados como estrategia de reducción de costos.

Por otra parte, el mantener las materias primas solo para lo requerido para los planes de producciones ajustados, implica una reducción considerable en las órdenes de compra y esto permite al final tener en los resultados financieros un mejor porcentaje de utilidad por la reducción de egresos que se tenían en materia prima almacenada y alquileres de almacenamiento.

### **Reflexiones**

Finalmente, ya conocido el proceso de S&OP se puede afirmar lo relevante que es para una empresa tenerlo presente como herramienta para la toma de decisiones y para el cumplimiento de las necesidades del negocio. Un S&OP bien ejecutado puede generar impactos importantes en los ingresos porque permite reducir las ventas perdidas por agotamiento del inventario de producto terminado, reducir los gastos operativos logrando de esta manera aumentar la rentabilidad del negocio, mantener niveles óptimos de inventarios logrando buen flujo de caja y mejorar el nivel de servicio.

Se puede concluir que, este proceso de S&OP es fundamental en las organizaciones y para Industrias del maíz ha sido clave en estos tiempos donde la capacidad de respuesta es vital ante los desafíos que traen consigo los cambios económicos, políticos y sociales, logrando mantener a la empresa activa y competitiva convirtiéndola así, además de robusta y resiliente, en una empresa exitosa. También se concluye que el éxito de la implementación de esta metodología de trabajo implica de una madurez profesional de los integrantes del proceso en compañía de una fuerte gestión de cambio, así como también la alineación de las personas y una recompensa al esfuerzo requerido.

**Referencias**

- Ballou. (2000). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. México, Editorial Pearson Educación.
- Chase; Aquilano y Jacobs. (2000). *Administración de producción y operaciones*. México, Editorial McGraw-Hill.
- Chafir Fabián (09 junio 2021). *S&OP Buenas prácticas para planificar en tiempos de crisis*. <https://www.revistalogistec.com/scm/estrategia-logistica>
- González Daniel ( 11 enero 2022). *Cómo salió Venezuela de la hiperinflación y qué golpeada economía* <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-59939636>
- Granillo Rafael; Marmolejo Isaías y Santana Francisca (2014). *Sales & Operations Planning (S&OP), y su integración en la cadena de suministros*. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/sahagun/n1/a1.html>
- Freijes Inmaculada. (26 de noviembre de 2020). *La resiliencia y la estrategia empresarial*. <https://theconversation.com/la-resiliencia-y-la-estrategia-empresarial>.
- Hermida Ángel (19 noviembre de 2014). *S&OP: El proceso para la ejecución de la estrategia de negocio*. <https://www.forbes.com.mx/brand-voice/sop-el-procesopara-la-ejecucion-de-la-estrategia-de-negocio/>
- Thompson Michael ( 05 de Agosto de 2010). *Route to Market & Supply Chain Blog S&OP (Sails & Operational Planning) – Disaster saved by the Team*. [S&OP \(Sails & Operational Planning\) – Disaster saved by the Team \(enchange.com\)](https://enchange.com)

**EL GERENTE CAMINO AL LIDERAZGO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**Rafael del Carmen Corona Caicedo<sup>2</sup>

Universidad de Carabobo

[coronacaicedo@gmail.com](mailto:coronacaicedo@gmail.com)**Resumen**

La Gerencia y el Liderazgo son las actividades humanas más importantes en el contexto de las organizaciones, ambas son agentes transformadores y de cambio en aras de alcanzar los objetivos propuestos, de allí la importancia de conocer y analizar los elementos claves de cada una y fusionarlas para visualizar de una manera holística, cómo un "Gerente Líder" puede sobrepasar su cometido a través de estrategias gerenciales y estilos de liderazgo que complementen sus funciones logrando mejorar sus ambientes laborales, de productividad y rentabilidad y alcanzar el éxito. Este artículo presenta una revisión de las concepciones iniciales de la gerencia y el liderazgo, su evolución y cómo el gerente puede construir un camino altamente efectivo y exitoso hacia el liderazgo dentro de la estructura organizacional. La investigación fue documental, basada en referencias bibliográficas y electrónicas de autores sobre el tema. El análisis de disertación se presenta en títulos y subtítulos; primeramente, conceptualizando los términos de gerencia y liderazgo, características, diferencias, aspectos históricos sobre la evolución de la gerencia y el liderazgo, como llegar a ser un gerente líder exitoso en la estructura organizacional y las posiciones actuales y futuras acerca del gerente líder dentro de éstas. Finalmente se resaltan la importancia del gerente en adoptar nuevas estrategias de liderazgo, donde lo más relevante es la persona, sus relaciones, que contribuya con el éxito y logro de los objetivos planteados en una organización y así ofrecer el desarrollo de un mundo mejor gerenciado y liderado.

Palabras clave: Gerencia, liderazgo, organización, estrategia, productividad

**MANAGER'S HOLOGY: PRAXIS OF THE ADMINISTRATIVE PROCESS****Abstract**

The purpose of the article is to analyze the hology of the manager and the praxis of the administrative procedure in public institutions, due to the importance of complying with this cycle for the achievement of objectives in the entity, it is also intended to raise awareness to create solid managerial bases with this universal foundation, guaranteeing the basic means to carry it out. For this reason, the article emerges, the product of a documentary review and the author's experience in the area of management and the administrative process in various public institutions, which allowed her to detect the need to implement reflective means and conditions with the integration of knowledge (theory) and know-how (methodology), both, in order to sustain the purpose of the article. In this sense, it is concluded that the manager must be constant in his training to add competencies, manage applying the administrative process. Therefore, it is recommended to all public managers to provide universal administrative principles in institutional spaces, in this way the provision of integral service for users is guaranteed, reducing bureaucracy and at the same time, contributing to the increase of work efficiency.

**Keywords:** Manager; Hology; Praxis; Administrative process.

<sup>2</sup> TSU Electricidad. mención Instrumentación y Control

Instituto Universitario de Tecnología La Victoria IUTELV. Ingeniero Electricista del Instituto Universitario Santiago Mariño. Gerente de Mantenimiento Industria del Maíz, C.A.

## Introducción

Desde la época en que los seres humanos comenzaron a formar organizaciones para alcanzar metas y objetivos que no hubieran sido posibles de alcanzar de forma individual, la gerencia y el rol del gerente en todos sus niveles ha sido esencial para asegurar la coordinación de esfuerzos con miras a asegurar el cumplimiento de objetivos. Conforme el entorno cambia, las organizaciones se ven en la necesidad de evolucionar para adaptarse satisfactoriamente a las condiciones del medio, y es durante éstas etapas de transición donde la gerencia, principalmente los más altos niveles de la misma, deben hacer un profundo análisis de las condiciones del presente para así tomar las decisiones más beneficiosas (o menos perjudiciales según el caso) y trazar el rumbo que tomará la organización en el futuro. Sin embargo, un buen gerente debe estar en capacidad de adoptar y aprovechar el momento en el cual surge la necesidad de ejercer su rol con liderazgo, y saber diferenciarlo de una amenaza para el poder que tiene, porque una condición particular del líder es el humanismo o sensibilidad social que le permite identificar el momento en el cual sus capacidades pueden ser de mayor provecho para la organización, y ponerla en práctica será valioso para un gerente, en su capacidad de delegar.

Lo importante es hacer ver en éste artículo que un gerente con cualidades de líder: honesto, claro, seguro, ejemplar, organizado, integro, y que además esté convencido de que las personas con las que cuenta en su organización son el recurso más valioso, y que cada puesto de trabajo está ocupado por alguien con competencias para hacer lo que le corresponde, desde esa convicción y a partir de ese reconocimiento, será el mejor puente para conquistar todas las tareas organizacionales.

Mediante éste artículo se pretende además, mostrar un tema de opinión y reflexión sobre el gerente capaz de asumir y seguir un liderazgo eficientemente, tomando en cuenta la naturaleza de cada uno y sin pretender en ningún momento

subestimarlos, pero sentando posiciones claras que permitan al lector determinar o por lo menos entender sus excepcionales funciones en el ámbito organizacional.

### **La Gerencia**

Aquellas personas responsables de dirigir y guiar las actividades que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas, se les llama “*gerente*”. La base fundamental de un buen gerente es el nivel de eficiencia y eficacia que éste tenga para lograr los objetivos de la organización. Así pues, un gerente tiene la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para lograr los propósitos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para alcanzar los resultados esperados (hacer lo que se debe hacer).

En consecuencia, la gerencia es entendida como una actividad basada en dirigir, orientar y organizar todos los procesos; un instrumento donde se deben conjugar varios elementos, recursos humanos, financieros sociales y morales para alcanzar el bienestar de la organización y conducir los objetivos propuestos, aportando de esta manera con el desarrollo económico y social de una nación. La gerencia según Rodríguez (2015), se puede definir como: “Todas aquellas actitudes, aptitudes, dominio disciplinar y maneras de pensar, simples y complejas, que conforman una decisión, una deducción y una acción gerencial orientada a la obtención tanto de resultados esperados y deseados”.(p. 134). Siguiendo este orden de ideas es importante señalar que la gerencia es un rol que implica la combinación de diversos elementos relevantes que debe poseer un individuo, (intelectuales, morales, organizativos, de control, de planificación, de disciplina, de integración, entre otros) para poder alcanzar los objetivos y las metas propuestas en una organización.

Por otro lado, el gerente según el mismo autor, se refiere a “todas aquellas personas responsables de planificar y dirigir todas las actividades, funciones de las distintas organizaciones sean éstas públicas o privadas. (p. 135). Es decir que toda organización constituida en la sociedad, bien sea autónoma o subordinada, debe estar

a cargo de una persona idónea y dispuesta a cumplir eficientemente con los objetivos y metas trazadas en ésta, logrando bienestar financiero.

Ahora bien, el ser humano desde el principio de los tiempos ha enfrentado situaciones que le han exigido el manejo inteligente de su tiempo y de los recursos disponibles, es decir el hombre desde nuestra primera especie (Homo sapiens) ha tenido que llevar a cabo diversas funciones gerenciales y con el pasar de los siglos, la historia se ha encargado de llenar la memoria humana de episodios que han dejado huellas en un mundo frondoso de vasta experiencia.

### **Evolución de la Gerencia**

El hombre por su naturaleza, ha cambiado y re-estructurado las organizaciones por siglos, donde existían grupos que permitían la interacción y colaboración de sus integrantes, así como la transmisión de conocimiento entre generaciones, dando paso a otra forma de vida inteligente que hace cuarenta mil años habitaba el planeta: el más especializado, pero menos social Neandertal. En la medida en la que estas formas primitivas de sociedades evolucionaron hacia estructuras más complejas, ante sí aparecían nuevos retos a enfrentar y dominar para garantizar el funcionamiento armónico de aquellas dinámicas de vida.

Por otro lado fue posible trazar la presencia de organizaciones y su gestión al evaluar en retrospectiva algunas de sus grandes hazañas como la construcción de las pirámides de Egipto y el Taj Mahal en la India y en los relatos sobre el trabajo en conjunto en organizaciones formales como el ejército de Grecia y Roma, la Compañía británica de las indias Orientales (1600-1874) y la Compañía de la bahía de Hudson (aún activa desde 1670), sin embargo la revolución industrial fue clave para las primeras definiciones de la gerencia y su labor. La revolución industrial y el crecimiento de la industria creó la necesidad de una fuerte gestión de procesos donde se requerían mejores y más eficientes métodos para maximizar productividad, minimizar los costos e incrementar la rentabilidad, pero no es sino hasta finales del siglo XIX, donde los

estudiosos comienzan a dedicar recursos a la gerencia como problema de estudio. Sin embargo, el hombre ha estado escribiendo sobre cómo hacer las organizaciones eficientes y efectivas mucho antes de que popularizáramos el término de gerencia.

La transición del capitalismo empresarial a finales del siglo XIX, hacia el capitalismo gerencial del siglo XXI fue la protagonista del desarrollo de la gerencia como una ciencia. Los primeros capitalistas eran propietarios de negocios que utilizaban sus propios recursos financieros para erigir organizaciones que eran administradas (gestionadas) por ellos mismos, pero a medida que la industria crecía se observaron grandes organizaciones con capital frecuentemente de origen externo, y esto no sólo abrió la brecha entre los propietarios o accionistas y los gerentes, sino que también trajo con ello nuevos desafíos gerenciales.

### **El Liderazgo**

Para hablar de liderazgo es importante tener en cuenta todos los factores inherentes a este como: la toma de decisiones, la comunicación, la inteligencia emocional, la motivación y como aplicándolos en cada una de las situaciones de la empresa se puede lograr una buena conducción de un equipo de trabajo. Un líder es el garante, el motor, para que suceda el cumplimiento de metas y de objetivos previamente propuestos y es quien garantiza que una compañía sea rentable. Según Jhon Maxwell (2005): "El líder es la persona que tiene la capacidad de hacer que los demás hagan lo que no quieren o no les gusta hacer".

Pero también le cabe el papel de dirigir de manera que todos los esfuerzos se encaminen hacia un mismo propósito. Toda organización requiere líder que dirija el grupo, pues si todos tienden a gestionar cada uno por su lado, al final no se obtendrán los resultados esperados; y por el contrario se formará un caos administrativo porque no existe un líder a quien seguir, que tome decisiones y que dirija el grupo tras las metas propuestas. El líder debe contar con habilidades y competencias para guiar su equipo de trabajo hacia las metas y una de las competencias fundamentales es la

comunicativa vista como lo manifiestan Bermúdez y Gonzales (2011), como “un compendio de saberes, aptitudes y capacidades para la producción de la convivencia y las relaciones interpersonales e intergrupales”. Es por ello, que las competencias comunicativas van de la mano con cada disciplina y dependiendo de estas se adquiere alguno o varios de los modelos que esta ofrece y que para el caso del liderazgo se apropiarían las competencias estratégicas, las competencias culturales y por qué no, las competencias ideológicas.

El líder entonces debe adoptar competencias comunicativas que le faciliten la gestión ante su equipo de trabajo, la toma de decisiones adoptando un estilo de dirección participativa, compartiendo las responsabilidades, pero con la prudencia necesaria. Es importante también saber comunicar el mensaje, generar confianza en los practicantes que hacen parte del grupo, saber escuchar y delegar autoridad, y sobre todo saber influenciarlos para que descubran las fortalezas de sí mismos y pueda tomar decisiones que permitan mejores resultados. Jhon C. Maxwell (2007) dice que: “Liderazgo es influencia, eso es todo. Nada más, nada menos”.

### **Evolución del Liderazgo**

El liderazgo ha existido a lo largo de la historia de la humanidad. Este se ha enfocado hacia el logro de unos objetivos previamente determinados y diseñados, que comprenden y conocen fortalezas y debilidades, manifestándose tanto en la capacidad para tomar decisiones como en la facilidad de promover la cooperación en aras de realizarlas, por el bien de las empresas tanto como de los individuos. El conocimiento de las organizaciones facilita las acciones para enfrentar incertidumbres y para cohesionar al grupo humano hacia los objetivos, que en última instancia están representados en la satisfacción del cliente.

Las primeras teorías sobre el liderazgo surgen a partir del año 500 AC, donde Confucio recorre gran parte de China en la búsqueda de señores feudales a los cuales pudiera persuadir para que liderada los reinos en forma eficaz. Fue 200 años más

tarde cuando el primer emperador de China respondió a Confucio manifestándole lo que debía hacer respecto a sus monjes: enterrar 460 vivos y el resto hasta el cuello para luego decapitarlos. Es allí donde surge el liderazgo a partir del siglo XX donde todos los escritos giraban en torno a la teoría del gran hombre que se basa en estudiar a todas aquellas personas que habían pasado a la historia e identificar cualidades como su inteligencia, habilidad, destrezas, asertividad, entre otras que no tenía la gente corriente para llegar a la conclusión de que los líderes nacían y no se hacían.

Con el paso del tiempo, surgen diversas teorías sobre el liderazgo las cuales fueron unidas al comportamiento del individuo. Sin embargo, una investigación realizada a cargo de RM 10 Stogdill en 1948, la cual fue revisada y ampliada veinticinco años más tarde, demostró que no existe realmente unas características propias que definan universalmente el concepto de liderazgo, ni está determinado por alguna situación específica. No obstante, se presentan distintos modelos de dirección y liderazgo luego de la segunda guerra mundial donde varios estudios logran corroborar que ciertos roles del comportamiento resultaban ser más eficaces que otros; fue entonces, que varios estudios de liderazgo en Estados Unidos lograron determinar lo que hacían ciertos mandos militares mediante la realización de una determinada misión, mientras unos regresaban a la base, otros se perdían en las líneas enemigas.

El Departamento de Defensa Americano invirtió, a principios de los años 50, más de 500.000 dólares para investigar este fenómeno. Como resultado nació lo que hoy se conoce como el grupo de Ohio, (Ohio State University)", donde la principal aportación de los estudios realizados son el haber aislado dos dimensiones y que se conocen como estructura inicial (comportamiento y actividades que realiza el líder para definir los puestos de sus subordinados) y consideración (refleja el grado en que el líder es considerado y amistoso con sus colaboradores).

**Algunas diferencias entre Ser un Líder y un Gerente**

Cuando se asciende a un puesto en el que se debe dirigir a un grupo de personas, no quiere decir se ha convertido automáticamente en un líder. Hay diferencias importantes entre dirigir y liderar personas, Forbes (revista especializada en el mundo de los negocios y las finanzas, publicada en Estados Unidos) presenta nueve características clave que distinguen a los verdaderos cabezas de grupo:

**1. Los líderes crean una visión, los gerentes crean metas.**

Los líderes “pintan un cuadro” de lo que creen posible hacer e inspiran y comprometen a su gente a convertir esa visión en realidad. Ellos piensan más allá que el resto y “activan” a las personas para que sean parte de algo más grande. Saben que los equipos de alto rendimiento pueden lograr mucho más cuando trabajan en conjunto, de lo que harían individuos trabajando de manera autónoma. Los gerentes se enfocan en establecer, medir y alcanzar metas. Controlan situaciones para alcanzar o superar sus objetivos.

**2. Los líderes son agentes de cambio, los gerentes mantienen su situación actual o statu quo.**

Los líderes son orgullosos “disruptores” (alguien que altera las cosas). La innovación es su ideal. Ellos aceptan el cambio y saben que incluso si las cosas están funcionando, podría haber una mejor manera con miras al futuro. Además, entienden y aceptan el hecho de que los cambios en el sistema a menudo crean “curvas”. Los gerentes se quedan con lo que funciona, afinando sistemas, estructuras y procesos para mejorarlos.

**3. Los líderes son únicos, los gerentes copian.**

Los líderes están dispuestos a ser ellos mismos. Son conscientes de sus cualidades y defectos y trabajan activamente para construir su marca personal única y diferenciada. Están cómodos “usando sus propios zapatos” y están dispuestos a destacar. Son auténticos y transparentes. Los gerentes imitan las competencias y comportamientos que aprenden de los demás y adoptan sus estilos de liderazgo en lugar de definirlo.

**4. Los líderes toman riesgos, los gerentes controlan el riesgo.**

Los líderes están dispuestos a probar cosas nuevas, incluso si fallan por completo. Ellos saben que a menudo el fracaso es un paso en el camino hacia el éxito. Los gerentes trabajan para minimizar el riesgo. Buscan evitar o controlar los problemas en lugar de aceptarlos.

**5. Los líderes apoyan el largo plazo, los gerentes piensan a corto plazo.**

Los líderes hacen lo que dicen que van a hacer y permanecen motivados hacia una gran meta, a menudo muy distante. Ellos siguen motivados sin recibir recompensas de forma regular. Los gerentes trabajan en base a metas a corto plazo, buscando reconocimiento o elogios más regulares.

**6. Los líderes crecen de forma personal, los gerentes dependen de habilidades existentes y probadas.**

Los líderes saben cuándo no están aprendiendo algo nuevo cada día, no progresan y se están quedando atrás. Ellos se mantienen curiosos y buscan seguir siendo relevantes en un campo laboral siempre cambiante. Buscan personas e información que amplíen su pensamiento. Los gerentes a menudo dependen mucho en lo que los hizo exitosos, perfeccionando sus habilidades existentes y adoptando comportamientos probados.

**7. Los líderes forjan relaciones, los gerentes construyen sistemas y procesos.**

Los líderes se enfocan en las personas (en todas las partes interesadas que ellos necesitan influenciar para realizar su visión). Ellos saben quiénes son los actores clave y pasan la mayor parte de su tiempo con ellos. Generan lealtad y confianza al cumplir de manera consistente su promesa. Los gerentes se enfocan en las estructuras necesarias para establecer y alcanzar metas. Se centran en la analítica y aseguran que los sistemas están en su lugar para lograr los resultados deseados. Trabajan con individuos y sus metas y objetivos.

**8. Los líderes entrenan, los gerentes dirigen.**

Los líderes saben que las personas que trabajan para ellos tienen las respuestas o son capaces de encontrarlas. Ellos ven a su gente como competente y son optimistas sobre su potencial. Resisten a la tentación de decirle a su gente qué hacer y cómo hacerlo. Los gerentes asignan tareas y proporcionan orientación sobre cómo lograrlas.

**9. Los líderes crean aficionados, los gerentes tienen empleados.**

Los líderes tienen personas que van más allá de seguirlos; sus seguidores se convierten en sus incondicionales fanáticos y fervientes promotores, ayudándoles a construir su marca y alcanzar sus metas. Sus fans les ayudan a aumentar su visibilidad y credibilidad. Los gerentes tienen personal que sigue las instrucciones y busca complacer al jefe.

En este sentido se puede ver la razón por la cual es tan importante distinguir la diferencia entre gerenciar y liderar. Gerenciar es trabajar con y por medio de personas

y grupos para conseguir determinados objetivos organizacionales, mientras que liderar es influenciar en el comportamiento humano, sin olvidar los objetivos.

Por su parte, en las últimas décadas se ha venido enseñando a gerenciar acontecimientos, procedimientos, recursos, tiempo, equipos y personas. Pero en algún lugar a lo largo del camino se ha perdido el énfasis en el liderazgo. Se olvida de que mientras el gerenciamiento es importante, el liderazgo es la base que construye y mantiene a las grandes naciones y a las grandes empresas. Vigorena (2018) dice "Todos necesitamos ser inspirados y motivados para hacer lo mejor. Sentimos que eso sucede cuando estamos siendo liderados y no gerenciados".

Sin embargo, gerenciar y liderar, son elementos que deben ser combinados, aportando cada uno sus bondades, su disciplina, su estructura de trabajo, entre otros, logrando cumplir con los objetivos planteados en la organización, dándole paso a ésta a un proceso de cambio cuando sea necesario, afrontando nuevos desafíos que conlleven a grandes oportunidades si se maneja adecuadamente, pues ciertamente, el mundo está en constante movimiento y para lograr ser competitivos hay que ir a la par con su progreso económico, social, cultural, etc., beneficiando al equipo de gerentes, líderes, empleados, clientes.

### **Gerente-Líder = Líder- Gerente**

Cuando un líder gerente, tiene como objetivo fundamental formar equipos de trabajo colaborativos, aptos para gestionarse a sí mismos, y no para ser gestionados por otros. Cuando un líder gerente, establece la rendición de cuentas en la cultura, sus equipos literalmente toman posesión de sus roles y responsabilidades, están abiertos a las alternativas, impulsan la colaboración y no tienen ninguna excusa. Rendición de cuentas es no tener temor a los resultados, es ser responsable por el alto rendimiento personal y organizacional, es mantener altos estándares de rendimiento.

Así mismo. un líder gerente es aquel que da todos los elementos de valor por los que fue contratado y por lo que se le está compensando con su remuneración. No

solo su capacidad técnica, sino también el desarrollo de sus habilidades blandas de comunicación y manejo de emociones, su capacidad para interrelacionarse y sus habilidades para liderar. Cuando son capaces de ser líderes gestores, y se aplica las prácticas de la administración moderna, no solo se tendrían mejores ambientes laborales sino más productividad y rentabilidad.

### **Gerente Líder Visión Estratégica en las Organizaciones**

Se puede observar que, en las organizaciones, los gerentes asumen una actitud totalmente diferente en cada una de las circunstancias cotidianas que deben resolver y este constante cambio de estilo tiende a confundir la definición de su comportamiento, sobre todo al realizar sus actividades de liderazgo.

Esta situación lleva a plantearse en los subordinados, diferentes percepciones del comportamiento, al asumir roles de liderazgo manifiestos en las prácticas de su habilidad técnica para llevar a cabo sus labores al impartir directrices con el uso de métodos y técnicas adecuadas a las exigencias tecnológicas y que respondan a conducir a una gestión de calidad.

Asimismo, se observa en los empleados la falta de aplicabilidad en los elementos de condición humana, negándose al uso de hechos motivacionales, redes comunicacionales y manejo de conflicto durante su desempeño cotidiano, viéndose alejados de la misión y visión institucional y el poco manifiesto del compromiso ético que se debe demostrar. Por lo antes expuesto, surge la necesidad de develar el comportamiento del gerente como líder: una visión estratégica en las organizaciones.

Ahora bien, la relevancia del estudio se enmarca, que cada día aumentan las exigencias gerenciales en los diversos niveles de las organizaciones, y en la misma medida, se ha incrementado la complejidad de los problemas que presentan las instituciones específicamente en la gestión del gerente como líder. El comportamiento gerencial del líder se ha tornado cada vez más difícil, siendo tanto deseable como necesario para el buen funcionamiento de las organizaciones realizar acciones

encaminadas al logro de los objetivos planteados en un clima de integración, respeto, comunicación, etc., de los distintos sectores y elementos para crear condiciones favorables para lograr el éxito.

Todas estas acciones varían de acuerdo con muchos factores, entre los cuales cabe señalar, la atención prestada por los gerentes, tanto a sus funciones específicas como a su comportamiento gerencial, y liderazgo. Por lo tanto, es preciso estudiar, promover y llevar a la práctica el comportamiento “gerencial del líder” para poder eliminar los verdaderos obstáculos que surgen en los estilos de liderazgo sobre la calidad del proceso administrativo, contribuyendo al logro de la máxima eficiencia y eficacia en la gestión de la organización.

Por esta razón es de gran importancia develar el comportamiento del gerente como líder: teniendo una visión estratégica en las organizaciones, logrando la excelencia en dicha organización, no sólo dirigiendo, motivando, controlando las actividades, sino respondiendo a las necesidades y expectativas de los empleados, acompañándolo en sus inquietudes y propuestas, de manera que cada individuo pueda utilizar al máximo su experiencia y capacidad.

El gerente como líder requiere desarrollar destrezas y habilidades permitiéndole actuar como propulsor de ideas fomentando en el resto del personal a su cargo el espíritu de colaboración, solidaridad, desarrollo gerencial y motivación, donde los objetivos organizacionales se puedan lograr gracias a la buena intervención de estos líderes por encima de cualquier consideración gerencial, y así generar cambios institucionales. Por lo tanto, los gerentes, como líderes deben estar preparados para asumir las eventualidades con responsabilidad, adecuándose a las demandas gerenciales del momento. Martha Alles (2008, p87).

Así mismo, el estudio y la preparación puede contribuir al logro de un clima organizacional acorde con la institución, y que de alguna manera podría generar que los gerentes como líderes, adquieran destrezas o competencia humana, técnica y

cognitiva, que permitan conducirlos a ser más efectivos en la dirección de las mismas, por ende, orientar a sus subordinados para que sean más productivos.

Como se ha dicho anteriormente, la historia de las sociedades humanas ha evolucionado, el liderazgo ha encontrado también formas de adaptarse a las nuevas circunstancias. Desde las sociedades primitivas en las que los privilegios se conquistaban a través de la fuerza, hasta la actual civilización globalizada en la cual los cambios se dan de manera acelerada, las y los líderes deben mostrar disposición para adecuarse a los procesos de cambio y además motivar a otros a hacerlo.

Mientras tanto, en los últimos tiempos se ha venido observando una nueva realidad en el ecosistema organizacional, donde una importante lista de elementos humanos, cognitivos, intelectuales, profesionales, etc., se juntan e intervienen para lograr un eficiente funcionamiento y además el logro de los resultados propuestos en la organización; pues deben quedar atrás las primeras formas de gerenciar, para adoptar nuevas estrategias y estilos de liderazgo donde la inclusión, el acompañamiento, la motivación, e influencia hacia los empleados conlleva a conseguir los resultados esperados; sin dejar de complementar estos estilos, con un nivel óptimo de autoridad, disciplina y mando. Es importante y buen momento para identificar y comprobar los beneficios de gerenciar liderando, combinando las virtudes de cada servicio y vocación, para aportar lo mejor de sí y contribuir al desarrollo y avance organizacional.

Lo dicho hasta ahora supone que el Gerente Líder de hoy en día debe tener una visión holística, basada en la comunicación y conectividad entre las personas, empresas y sistemas; de ésta forma, adquiere un valor estratégico y transformador que lo convierte en un factor clave para las organizaciones exitosas y en consecuencia un mundo mejor gerenciado y liderado.

**Reflexiones**

En consecuencia, un buen gerente líder se va construyendo día a día; su liderazgo se refleja en la confianza que generen en los colaboradores y la capacidad que tengan para dar solución a los problemas, socializando con los empleados comunicando y conversando los temas para el desarrollo de los objetivos y obteniendo por medio de opiniones las estrategias más acertada para la gestión empresarial.

El gerente líder debe mantener excelente comunicación con sus colaboradores, las charlas periódicas le permiten el conocimiento, la información y el control de las situaciones dentro de la organización.

Aceptar las debilidades permite evitar conflictos, siendo conscientes que la solución de los problemas en el interior de la organización no se centra en buscar culpables, de lo contrario buscar la solución para dicho problema y establecer estrategias de prevención para evitar incurrir en el mismo error, fortalecer la capacidad del trabajo en equipo. Es sabio que un gerente líder reconozca cuando se equivoca, pues es una virtud reconocer las faltas.

Un buen gerente líder presta atención a cualquier detalle del equipo y toma decisiones a tiempo, mantienen un equilibrio emocional y lo transmite a sus colaboradores. Trasmite conocimiento a los equipos y proporciona espacios para la adecuada capacitación.

Es preciso mencionar que los gerentes líderes son buenos oyentes, aprecian lo que los demás dicen, el líder se caracteriza por saber escuchar; la recopilación de diferentes puntos de vista le permite tomar buenas decisiones, la buena comunicación fortalece el desempeño de los funcionarios. Un gerente líder debe delegar a la persona indicada y confiar en el grupo de trabajo, esto reduce el tiempo de una tarea y permite al gerente dedicarse a actividades de control.

Un gerente líder, genera confianza, respeto, organización, tiene habilidad de tomar decisiones, manejar una buena actitud, conocer a fondo la serie de actividades

que sus empleados manejan, está enterado de todos los acontecimientos tanto de la empresa como del área manejada. Así mismo es un ser con calidades humanas, brindar un buen trato a los empleados, ganándose el respeto y la admiración.

Todas las anteriores cualidades mencionadas son herramientas que llevan al camino del éxito de un gerente líder, permitiéndole crecer personal y profesionalmente dentro de la estructura organizacional.

### Referencias

Jiménez, M. (2015). La Gerencia interdisciplinaria. Lo natural y lo humano. Primera edición IPAPEDI

Maxwell, J. (2007). Desarrolle el Líder que hay en usted. Grupo Nelson Maxwell,

J. (2002). Liderazgo Eficaz. Como influir en los demás.

Editorial Vida

Mcgarvie, B. (2006). Integrarse y Destacar. Para lograr un liderazgo efectivo. Editorial Mexicana

Alles, M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias.

<https://es.slideshare.net/catedradepsicologialaboral/diccionario-de-competencias-de-martha-alles>

Aubert, G. (9 de agosto 2021). Gerenciar como un líder. GHD Habilidades para liderar. <https://grupodesarrollohumano.com/gerenciar-como-un-lider-2/>

Vigorena, . (28 de febrero de 2018). Gerenciar o Liderar. LINKED

<https://es.linkedin.com/pulse/gerenciar-o-liderar-fernando-vigorena> **NORMAS**

**INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF) PARA PYMES Y SU INCIDENCIA CONTABLE SOBRE EL RUBRO DE INVENTARIO**Miriam Morales<sup>3</sup>, Estefhani Orcial<sup>4</sup>

Universidad de Carabobo

[miriam.uc03@gmail.com](mailto:miriam.uc03@gmail.com)[Eorcial@gmail.com](mailto:Eorcial@gmail.com)**Resumen**

La presente investigación tuvo como propósito evaluar: la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES Sección 13 y su incidencia contable sobre el rubro de inventario en la empresa TRACTOPAPER C.A. El estudio se apoyó en una investigación de campo tipo descriptivo. La población de estudio estuvo conformada por cinco unidades o empleados; por lo cual no hubo necesidad de realizar un muestreo. El diseño de la investigación fue no experimental. Los datos fueron tomados del lugar de los acontecimientos a través del instrumento cuestionario; el cual resultó dicotómico. Su validez se realizó a través del juicio de expertos y su confiabilidad se estableció por el coeficiente de K. Richardson. A través de la información recabada se pudo concluir que la empresa en estudio, no aplica las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES Sección 13; lo que repercute de forma negativa para presentar informes financieros o contables para participar en otros mercados, claro está, en lo que refiere al rubro de inventario.

Palabras Clave: Rubro contable, Inventario, Cuentas.

**INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS) FOR SMEs AND THEIR ACCOUNTING IMPACT ON THE INVENTORY ITEM****Abstract**

The purpose of this research was to evaluate: the application of the International Financial Reporting Standards (IFRS) for SMEs Section 13 and its accounting incidence on the inventory item in the company TRACTOPAPER C.A. The study was based on a descriptive field investigation. The study population consisted of five units or employees; therefore, there was no need to sample. The design of the research was non-experimental. The data was taken from the place of events through the questionnaire instrument; which was considered dichotomous. Its validity was made through expert judgment and its reliability was established by the coefficient of K. Richardson. Through the information gathered, it was concluded that the company under study does not apply the International Financial Reporting Standards (IFRS) for SMEs Section 13; which has a negative impact on the presentation of financial or accounting reports to participate in other markets, of course, in what refers to the inventory item.

Key Words: Accounting, Inventory, Accounts.

4

## Introducción

Con respecto a las NIIF, son consideradas estándares internacionales de alta calidad, básicamente orientados a regular la emisión de los estados financieros (EF) para fines de uso por parte de terceros. Estas normas son emitidas, aprobadas y publicadas por un organismo internacional, conocido como, Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Committee). En lo que respecta a la República Bolivariana de Venezuela, el organismo encargado de normalizar la utilización de las mismas es la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, (FCCPV), institución que en el 2004 acordó que los principios contables que lleven las actividades económicas del país sean totalmente compatibles con las normas internacionales, para ello, se decidió la adopción de las NIIF, limitada a la previa evaluación de cada NIIF con el entorno legal y económico que rige en Venezuela.

Estas realidades fundamentales, establecidas como marco normativo dentro del ámbito contable permite la ruptura de las fronteras para las empresas que desean invertir en otras economías, originando la unificación de criterios que se extiende en diferentes zonas comerciales. Estas zonas comerciales, indudablemente necesitan que la información concerniente a las empresas sea lo más transparente y fidedigna para poder ser confiable cumpliendo con parámetros contables requeridos. Cuyo objetivo es la uniformidad en la presentación de la información financiera.

En este sentido, las empresas deben adoptar e implementar todas las medidas necesarias que les conlleve al cumplimiento estandarizado de su proceso contable hacia las NIIF con la finalidad de poder participar de estas interacciones de carácter internacional. Atendiendo la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES Sección 13 y su incidencia sobre el rubro de inventario.

Dentro del contexto de las operaciones administrativas las empresas constantemente realizan adaptaciones, cada día, evolucionando y realizando cambios

que irrumpen los procesos administrativos demandando innovación empresarial. Estos procesos administrativos ameritan la incorporación de estrategias en la organización y construyendo la forma de realizar sus procesos y del cómo se visualiza y se afianza la información financiera, tan importante para la toma de decisiones. Ante tal eventualidad; en lo concerniente a la forma de obtener oportunamente información fidedigna de manera interna para los accionistas y de forma externa frente a terceros; es necesario adecuarse a sistemas y normativas que regulen los procesos y que estén soportados por las instituciones que rigen la materia, tanto a nivel nacional como internacional.

Ciertamente que en el entorno de los procesos financieros administrativos y contables, actualmente se vive un proceso de globalización. El cual se manifiesta de forma acelerada, generando crecimiento de las transformaciones e integración de los mercados, además de la concreción sobre la información proveniente de los estados financieros implementados en base a estructuras regulatorias para las empresas y sus procedimientos contables.

Es decir, se han generado ciertas normas de integración de criterios y reglas, más allá de las fronteras nacionales, sobre las operaciones contables y sus formas de registro que convergen y confluyen en un mercado determinado o zona de comercialización. Asimismo, en función a todas estas innovaciones para el año 1973, se formaliza el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASC) integrado por los países Estados Unidos, Canadá, Australia, Francia, Alemania, Japón, México, Reino Unido, Países Bajos, entre otros; los cuales emitieron las Normas de Internacionales de Contabilidad (NIC) con aceptación a nivel mundial.

Más adelante, en el año 2001, se fundó el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), a través de lo cual se transformó la IASC a la IASB, a fin de desarrollar los procesos contables de calidad, amigables, comprensibles y de cumplimiento forzoso, necesario de una información de calidad, clara, precisa y fácil

de comparar con estados financieros a nivel internacional. Es por ello que las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) cambian su denominación como: Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Cuyo objeto pretendió migrar de un sistema de preparación y presentación de estados financieros a un sistema diferente en donde exista la medición y presentación de reportes en todo el desenvolvimiento financiero sobre los ingresos, egresos, utilidad, activos, pasivos y capital que ejecuta la empresa.

Bajo este escenario de modificación sobre las normas internacionales (NIIF) las organizaciones que ejercen la actividad económica asumen en su realidad contable los lineamientos administrativos y aspectos de obligatoriedad de cumplimiento de las Normas (NIIF) y la adecuación de sus procesos contables, en función de lo emitido por el (IASB) cuya finalidad no es otra que uniformizar la aplicación de normas de manera que sean globalmente aceptadas, comprensibles y de alta calidad. Ciertamente esto conlleva a que los estados financieros sean comparables en cualquier sector empresarial donde la empresa desee invertir, fuera de su contexto económico-comercial, lo que ayudaría a la empresa a consolidarse y a ser atractiva para intervenir en otros mercados.

Según lo expresado en los párrafos anteriores, las empresas deben considerar y asumir la implementación de las normas (NIIF); las cuales fueron creadas bajo el enfoque de estandarización de los estados financieros y su transparencia de manera clara y explícita. De igual forma, expresan el desarrollo de toda la actividad financiera-contable de la empresa. En este sentido, las (NIIF) en su división para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF-PYMES) son aplicables a las empresas privadas que no poseen la obligatoriedad de rendir cuentas públicamente; éstas no deben estar registradas ni poseer un instrumento de deuda o patrimonio en el mercado de valores, debido a que su actividad no es crediticia, ni aplica para entidades bancarias, aseguradoras.

Es así como las normas (NIFF), respecto al sector empresarial y económico en Latinoamérica y basado en un informe publicado por el Grupo Latinoamericano de Emisores de Normas de Información Financiera (GLENIF), se establece como la mayoría de los países, pertenecientes a este sector, han iniciado un camino hacia la adopción obligatoria de la (NIIF-PYMES), en la preparación de los estados financieros para pequeñas y medianas empresas. Incluyendo este bloque de países se mencionan: Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Panamá, Paraguay y la República Bolivariana de Venezuela.

Con respecto a Venezuela las (NIIF-PYMES) y su aplicación se llevan a cabo por intermedio de la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (FCCPV). Esta institución dio inicio al proceso de adaptación de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC'S-IFRS) en el año 2004. Ciertamente, respecto a la competencia de las normas o principios de contabilidad aplicables a las Pequeñas y Medianas Entidades, conformadas por: NIIF-PYME, emitida por el IASB, establecidas conjuntamente con los Boletines de Aplicación de las VEN-NIF (BA VENNIF), para los ejercicios económicos que se iniciaron a partir del 1° de enero de 2011; se establecen las normas internacionales aplicables en referido país y dictaminando su implementación práctica.

En función de la anterior disertación, se especifica el sentido de cumplimiento y obligatoriedad de las normas internacionales de contabilidad para el caso venezolano. Donde la intencionalidad de involucrarse y adaptarse a las nuevas normativas estandarizadas de carácter internacional para todas las empresas a nivel nacional se hace obligatoria.

En el contexto venezolano y en consideración a lo expuesto en los párrafos anteriores, se hace imprescindible la incorporación y la aplicación de las bases legales y normativas, sobre todo, las empresas pertenecientes al sector PYMES; en cuyo caso específico y en relación a la economía venezolana constituyen un alto porcentaje del

sector industrial productivo emergente y disruptivo. En atención a este importante sector de la economía venezolana, las PYMES deben considerar la adopción de las (NIFF) como un elemento que le permita la transparencia y legalidad de la información financiera y que en dado caso de querer invertir y ampliar su acción empresarial a nivel internacional, puedan presentar información y estados financieros fidedignos según los parámetros y exigencias de las normas contables internacionales.

En relación a las Normas (NIFF-PYMES), estas se encuentran estructuradas por secciones. Una de estas secciones y que se considera de suma importancia; para la presente investigación; corresponde a la sección 13. Esta sección en específico, asume dentro de su contenido lo respectivo al inventario. Este rubro se convierte, desde el enfoque contable de especial atención y consideración dentro de los aspectos legales y normativas de carácter internacional y nacional. Debido a su importancia, no solo desde lo operativo dentro de la empresa, sino que además refleja contablemente dentro del activo como un activo circulante. Esto conlleva a que toda empresa debe garantizar el control del inventario y de sus procesos contables, siendo este, la fuente generadora de ingresos operacionales para la producción de bienes o prestación de servicios y el cual debe establecerse sobre las bases normativas correspondientes.

Esta sección 13 de las (NIIF) para PYMES, establece las directrices sobre el tratamiento contable para los Inventarios, adherido al reconocimiento y medición de este. En función del reconocimiento se atribuye la identificación de los activos, en aras de las existencias y, desde la medición, establece el valor monetario a través del cual, el inventario debe ser contabilizado razonablemente. De allí que la situación contable referente a las disposiciones y regulaciones aplicables en la implementación de la sección 13 (NIIF) para PYMES, a fin de garantizar el correcto y adecuado proceso de instauración y aplicación de las obligaciones legales en el contexto empresarial venezolano y su proceso contable; se hace pertinente la presente investigación considerando asumir el estudio de la problemática observada en la empresa

TRACTOPAPER C.A; ubicada en Maracay, Estado Aragua; dedicada a la venta y distribución de Papelería y Materiales de Oficina.

La empresa, antes mencionada, pertenece al sector PYMES, la cual a través de visita realizada por los investigadores, se logró la observación no participante y la obtención de información sobre el manejo de los inventarios; donde se aprecia falta de la toma física de los mismos. De igual forma el tratamiento contable de este rubro, indica no estar adecuado a las normas NIIF para PYMES y su sección 13. Además, el personal en el área contable puede que no posea el conocimiento profesional para llevar a cabo tal control e inclusive la información financiera la maneja una empresa denominada: Outsourcing contable; el cual es el responsable de emitir los informes financieros. Esto repercute en no tener la información financiera en tiempo real a la hora de tomar decisiones y de garantizar su transparencia y fidelidad.

De continuar ocurriendo estas fallas en el proceso contable, van a presentar complicaciones para expandir su actividad comercial a otros mercados. Indudablemente estas debilidades corresponden a la preocupación de los investigadores, quienes a fin de profundizar y dar respuesta a la problemática expresada sobre el proceso contable del inventario y la incorporación de los aspectos establecidos en la sección 13 de las NIIF para PYMES en la empresa TRACTOPAPER C.A, les conlleva a la búsqueda de respuestas, estableciendo los siguientes objetivos

- Diagnosticar la situación actual del departamento contable de la empresa en relación del rubro inventario.
- Identificar las políticas contables puestas en práctica, respecto al rubro de inventario según NIIF para PYMES sección 13, en el departamento contable de la empresa TRACTOPAPER C.A
- Describir los procedimientos contables para la cuantificación y registro del rubro de inventarios según la Sección 13 de las NIIF para PYMES.

La presente investigación se justifica desde la perspectiva que representa la adhesión de los procesos contables a las Normativas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES y su Sección 13, a fin de tomar en consideración la oportunidad de incursionar en mercados internacionales para expandir la colocación de sus productos a través de la inversión en economías globalizadas.

Bajo esta premisa, la presente investigación, permite aportar el desarrollo de la investigación no experimental basada en teorías, métodos y técnicas que facilitarán la comprensión del tratamiento contable sobre el rubro de inventario. Además, metodológicamente aporta el constructo operacional que representara un aporte documental a futuras investigaciones en función de los procesos contables bajo la consideración de las NIIF para Pymes.

De allí, que el marco teórico representa el conjunto de relaciones significativas que aportan conocimiento para tener una visión holística y clara sobre las variables que se asocian al problema, lo cual a su vez direcciona la investigación para avanzar de un constructo hipotético, hacia el constructo operacional.

### **Antecedentes**

Para los autores Duarte y Parra (2014:64) los antecedentes son: "...los aspectos fundamentales en la construcción del marco teórico porque constituyen la forma de relacionar el problema de la investigación con un marco concreto de estudios previos, que permite definir su alcance y comprender sus significaciones." En la realización del presente estudio, fueron tomados trabajos de grado de diversas universidades y que se presentan a continuación:

Primeramente el trabajo realizado por Cortez (2018) presentado en la Universidad de Carabobo en la República Bolivariana de Venezuela, titulada: Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES en la determinación del impuesto Sobre La Renta caso: COMPUGATE CENTER, C.A, Maracay, Estado Aragua. El estudio se basó en la información recabada en relación al

conocimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera. Donde, según la información aportada por los encuestados, el personal desconoce a nivel mayoritario la realidad respecto a las NIIF. Lo que sin duda alguna genera debilidades en las actividades contables sobre el registro y control para la determinación del ISLR y su debido proceso contable a la hora de presentar los datos o información financiera.

Es considerado un aporte la investigación de Cortez debido a la importancia que se otorga a la información financiera y a las actividades contables previas a la obtención de la misma. De igual forma, el registro y control necesario para la actualización de los procesos contables según lo determinado y el cumplimiento de las NIIF para PYMES en Venezuela.

Seguidamente la investigación realizada por Servita y Torres (2018) presentado en la Universidad de Carabobo en la República Bolivariana de Venezuela, titulada: El control de inventario de los activos tangibles: Propiedad, Planta y Equipo en la empresa PRODUCARNES, C.A. Turmero, Estado Aragua. Cuyo propósito fue analizar el efecto que tienen las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES en la determinación del ISLR. Concluyendo con el desconocimiento, de parte del personal, la realidad respecto a las NIIF y sus aspectos contables en función de generar el registro para la determinación del ISLR. De igual forma, la empresa no ha ejecutado estrategias contables para el proceso de adaptación y la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera.

Representa un aporte la investigación de Servita y Torres por la importancia que representa tomar en consideración las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES y el conocimiento de las mismas, respecto a la información contable; en función de generar el registro contable adecuado y establecer estrategias para el proceso de adaptación y la implementación de las mismas.

De igual forma, la investigación realizada por Acevedo; Guerra y Soto (2018) Titulada: Situación contable del rubro inventario según la sección

3 NIIF para PYMES en la empresa REFRIVALLES C.A. Ubicada en Charallave Edo. Miranda. La cual permitió el análisis sobre la situación contable, referente a la definición de tareas y funciones del personal para el manejo de los inventarios. La cual concluyo en sintetizar que las actividades para el registro, control y protección de los activos no se consideró, como elemento de importancia, para el debido proceso contable ocasionando pérdidas, deterioro e información errónea a la hora de presentar los datos o información contable no acorde según de la sección 13 de las NIIF para Pymes.

Se considera un aporte valioso la investigación realizada por los investigadores Acevedo, Guerra y Soto; debido a que los ejes temáticos van delineados y fueron considerados como elementos que aportaron información relevante para la continuación del tema sobre el rubro de inventarios y las NIIF. De igual forma, las conclusiones tomadas son propicias para comparar cómo ha evolucionado el tema de las NIIF en el caso Venezuela.

Finalmente el estudio de García (2015) presentado en la Universidad de Carabobo en la República Bolivariana de Venezuela; titulado: Manual de procedimientos contable bajo NIIF para PYMES en el área de inventarios para CERAFER C.A, Municipio Guacara, Carabobo. Concluyendo que en el departamento de contabilidad y almacén, desconocen los procedimientos para llevar a cabo transacciones contables bajo la Sección 13 de la NIIF para las PYMES en el área de inventarios, por lo que se recomendó: establecer controles de inventarios y la aplicación de las transacciones contables correspondientes a la norma.

La investigación realizada por García, se considera un elemento de aportación de información en cuanto a la importancia de la adopción de las normativas NIIF para PYMES, concernientes a la sección 13 para el rubro de inventarios. Esta información es pertinente a las variables de investigación y definen la poca importancia que las PYMES asumen frente a la implementación de las normativas.

**Metodología**

El presente estudio se sustentara en un diseño: No experimental, debido a que no se presenta manipulación de las variables o el entorno del fenómeno en observación, como es la evaluación del proceso contable y la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES Sección 13 y su incidencia sobre el rubro de inventario en la empresa TRACTOPAPER C.A.

El nivel de la investigación, según lo expuesto por el autor Méndez (2001:143), considera que es: "Un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición de conocimientos". En este sentido se desarrollara la presente investigación bajo el criterio de investigación descriptiva. Para este caso particular de estudio el nivel de la investigación se considera descriptivo, ya que solamente se expondrán las consecuencias y ocurrencias del fenómeno a partir de las características evidenciales del mismo, sin profundizar en las causas.

**Resultados y Discusión**

Finalmente, se completó este proceso con un análisis e interpretación de los datos en función de las bases teóricas que sustentaron la investigación tal como se presentan a partir de la siguiente página.

¿Considera usted que las funciones del personal para el manejo de los inventarios se encuentran definidas?

Según lo obtenido en el Ítem número uno, el 100 por ciento de los encuestados respondieron que las funciones del personal para el manejo de los inventarios se encuentran definidas. Esto indica que el manejo y registro del inventario no debe tener inconvenientes en cuanto al conocimiento del debido proceso. De igual forma, hace presumir, que la información aportada por los encuestados sobre las actividades contables que realiza la empresa será satisfactoria para la realización de la investigación y que el desarrollo de la misma es conocido por la población. O, en el caso contrario se sienten intimidados y consideran responder positivamente para no

ser sancionados por la empresa, creyendo que esta información pudiese ser revelada por la fuente.

¿Existe un personal encargado para el manejo de los inventarios físicamente?

Según lo obtenido en el Ítem número cuatro, el 100 por ciento de los encuestados respondieron que hay un personal específico que se encarga del manejo de los inventarios físicamente. Esto permite inferir que el control sobre el inventario se ejecuta a través de personas capacitadas y que de seguro, envían información a la parte encargada de llevar la contabilidad acorde a los criterios establecidos por las Normas Internacionales de Información Financiera.

¿Las políticas contables aplicadas a los inventarios recopilan, valúan, procesan y exponen los hechos económicos que afecten los mismos?

Según lo obtenido en el Ítem número seis, el 100 por ciento de los encuestados respondieron que las políticas contables aplicadas a los inventarios que recopilan, valúan, procesan y exponen los hechos económicos que afecten los mismos se realizan dentro del proceso contable. Sin embargo, no basta indicar que se realizan, es importante conocer si estas acciones corresponden con la implementación de la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera en la empresa. ¿Se implementan formatos de órdenes de compra, orden de despacho y orden de recepción?

Según lo obtenido en el Ítem número ocho, el 100 por ciento de los encuestados respondieron que no se implementan formatos de órdenes de compra, orden de despacho y orden de recepción. Esto indica, que los procesos que certifican y controla la información del proceso contable no se cumplen; lo que podría estar ocasionando información no fidedigna e inclusive incentivando al fraude contable. Además dan cabida, en los procedimientos contables, a no ser reconocido en transparencia y veracidad que ameritan los registros para la emisión de información contable fidedigna

¿La empresa aplica lo contemplado en las NIIF para las PYMES sección 13 lo concerniente para el rubro de inventarios?

Según lo obtenido en el Ítem número 12, el 60 por ciento de los encuestados respondieron que se aplican las NIIF para las PYMES sección 13, concerniente para el rubro de inventarios y un 40 por ciento respondió que no se aplican. Es una contradicción, pero como demostró el ítem número 11; existen dos unidades del universo que no tienen conocimiento sobre esta sección. Pero para corroborar si realmente se aplican o se adoptan las NIIF para las PYMES sección 13, en el proceso contable, será verificado en los ítems continuos.

¿Son tomados en consideración la obsolescencia, disminución del valor de mercado y pérdidas en la calidad en el proceso del inventario?

Según lo obtenido en el Ítem número 13, el 20 por ciento de los encuestados respondieron que son considerados la obsolescencia, disminución del valor de mercado y pérdidas en la calidad en el proceso del inventario. En cambio, el 80 por ciento respondió de forma negativa. Considerando que tres personas poseen realmente en conocimiento de la sección 13 NIIF para Pymes; se hace indudable que el proceso contable no considera estas opciones y que quien afirma es probable que piense que le hace algún bien a la empresa, sin embargo esto afirma que no se aplican, en los procesos contables del rubro de inventario, la obsolescencia, disminución del valor de mercado y pérdidas en la calidad.

¿Los costos de adquisición de los inventarios comprenden, además del precio de compra, los aranceles e impuestos?

Según lo obtenido en el Ítem número 15, el 20 por ciento de los encuestados respondieron que son considerados los costos de aranceles e impuestos; sin embargo un 80 por ciento considera que no son considerados. Estos costos indudablemente no sean recuperables posteriormente de las entidades fiscales y que deben ser considerados. Lo que repercute en la información financiera y que la empresa se

encuentra ante una pérdida de recursos económicos que puede repercutir en los estados financieros como falta de transparencia y no fidedignos.

Para efectos de asegurar registros exactos de las cantidades reales en existencia, ¿se realiza inventario físico e informe?

Según lo obtenido en el Ítem número 17, el 60 por ciento de los encuestados respondieron que si se realiza inventario físico e informe. En cambio, un 40 por ciento respondió que no se realiza. Debe existir una relación eficiente, directa y oportuna entre la unidad contable y el inventario físico, ya que en la institución amerita comunicación directa y oportuna con el área contable la cual maneja información referente a las NIIF y su adopción para la determinación y conciliación. ¿Las transacciones de inventario son registradas al momento en que se realizan Según lo obtenido en el Ítem número 18, el 20 por ciento de los encuestados respondieron de forma positiva y en 80 por ciento de forma negativa; lo que asume e indica que las transacciones de inventario no son realizadas con la transparencia y según los hechos del momento contable. Estos hechos deberían ser registrados al momento en que se realizan y poder suministrar los estados financieros transparentes.

Esto afirma lo que sucede en el entorno venezolano donde los informes financieros se realizan esporádicos y al final de cada periodo fiscal, lo que sin duda no contempla la adecuación formal a las NIIF y su sección 13.

### **Conclusiones**

Una vez analizados los datos y realizada la síntesis de la información sobre la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES Sección 13 y su incidencia contable sobre el rubro de inventario en la empresa TRACTOPAPER C.A; ubicada en Maracay, Estado Aragua. Se evidencia la situación actual del departamento contable, la situación actual del departamento contable y los procedimientos contables para la cuantificación y registro y que se concluyen a continuación:

Finalmente, la situación actual relacionada con el departamento contable de la empresa en relación del rubro inventario, a través de la información aportada por los encuestados desde el primer ítem hasta el décimo, permiten concluir que:

- El conocimiento del personal que labora en el área administrativa-contable, asume tener conocimiento de las funciones y el manejo del inventario. De igual forma realizan los registros periódicos de los hechos históricos correspondientes al rubro de inventario. Lo que hace inferir, que manejan la realidad y movimientos del inventario, tanto físico, como contable.
- Aunque, a pesar que la población afirmó poseer supervisión y manejo de un método donde se recopilan, valúan, procesan y exponen los hechos económicos asumiendo control de los procesos del rubro de inventario; se corroboró en el ítem 08; que no se implementan formatos de órdenes de compra, orden de despacho y orden de recepción. Esto indica, que el control que se ejecuta es manual y empírico, lo que sin duda puede ocasionar que la información contable no cumpla con procesos transparentes y fidedignos e inclusive ocasionando fraude contable. Ya que, inclusive, no cuenta con un sistema que le permita automáticamente, a través de un programa, controlar el inventario.
- Con respecto al segundo objetivo se concluye que la empresa carece de políticas contables puestas en práctica, respecto al rubro de inventario según NIIF para PYMES sección 13, en el departamento contable de la empresa TRACTOPAPER C.A; ya que no son consideradas la obsolescencia, disminución del valor de mercado y pérdidas en la calidad en el proceso del inventario. Es probable que por ser una pequeña empresa, su inventario: o tiene una rápida salida o, sencillamente, no aplica este tratamiento contable. De igual forma no son incluidos otros costos además de los costos de adquisición del bien o activo en el costo final del inventario, por lo tanto, no se están considerando lo establecido en la NIIF para PYMES sección 13.

- No se contempla, en consideración con las NIIF sección 13, el costo del inventario para registrarlo en los estados financieros a través del método de los minoristas, es decir, deduciendo el margen bruto del valor del inventario. El cual se aproxima al costo determinado utilizando el método del costo promedio ponderado; reduciendo el precio de venta por un porcentaje apropiado de margen bruto. De igual forma, se evidenciaron debilidades a través de los procedimientos contables para la cuantificación y registro del rubro de inventarios según la Sección 13 de las NIIF para PYMES. Esta información la aportaron los ítems, desde el diecisieteavo hasta el veintidosavo:
- Ciertamente se realizan registros físicos del inventario, lo cual se asume indispensable para cotejar lo físico en existencia con lo establecido en el libro contable. Aunque las transacciones de inventario no son realizadas en el momento que ocurre el hecho de salida del inventario. Esto afirma que el inventario se actualiza esporádico y al final de cada periodo fiscal, lo que sin duda no contempla la adecuación formal a las NIIF y su sección 13.
- Los encuestados no conocen lo que es el seguimiento contable del inventario al importe menor entre el costo y el precio de venta estimado menos los costos de venta. En este sentido se podría generalizar que la empresa en estudio, no aplica las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES Sección 13; lo que repercute de forma negativa para presentar informes financieros o contables para participar en otros mercados, claro está, en lo que refiere al rubro de inventario.

A fin de adopción para su aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES Sección 13; en lo que refiere al rubro de inventario; en el tratamiento contable en la empresa TRACTOPAPER C.A, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Capacitar al personal que labora en el área administrativa-contable sobre la temática de la adopción de las NIIF e identificar y comunicar formalmente a todo el personal el proceso contable el conocimiento en cuanto a las Normas Internacionales de Información Financiera. Para garantizar que las actividades contables, registro y control sean la base en la determinación del rubro de inventario y el debido proceso contable para la presentación de la información financiera.
- Supervisar a través de la recopilación, evaluación, procesamiento y presentación los hechos económicos asumiendo control de los procesos del rubro de inventario. Donde se realice la implementación de formatos de órdenes de compra, orden de despacho y orden de recepción. Que permita un real control del debido proceso aportando información contable transparente y fidedigna evitando fraude contable.
- Realizar los registros físicos del inventario periódicamente de forma que permita cotejar lo físico en existencia con lo establecido en el libro contable. Asumiendo que las transacciones de inventario se realizan en el momento que ocurre el hecho de salida del inventario. Permitiendo que el inventario sea actualizado directamente al momento de ejecutarse cualquier material o bien del mismo.
- Evaluar y considerar la determinación de partidas que puedan intercambiarse. Con la intención de cumplir con las NIIF para PYMES en su sección 13 a través de la identificación específica de costos y las partidas que así lo requieran y que permitan esta opción. Considerar las pérdidas o extravíos de mercancía para la información contable.

Recomendar la puesta en práctica e implementación de las presentes recomendaciones a fin de consolidar lo sugerido y permita planificar todas las actividades inherentes al proceso contable establecido en las NIIF para PYMES sección 13 sobre el rubro de inventario en el departamento contable de la empresa TRACTOPAPER C.A.

### Referencias

- Acevedo N; Guerra E. y Soto A. (2018). Situación contable del rubro inventario según la sección 13 NIIF para PYMES en la empresa REFRIVALLES C.A. Ubicada en Charallave Edo. Miranda. Universidad de Carabobo. La Morita. República Bolivariana de Venezuela.
- Ander-Egg, E. (1983). Técnicas de Investigación Social. Editorial Humanistas Colección Guidance. Argentina.
- Arias, F. (2006). Como elaborar un proyecto de investigación. Editorial Panapo. México.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora El Proyecto de Investigación. Editorial Consultores Asociados. Caracas.
- Castro M. (2003). El Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración. Editorial Uyapal. Caracas. Venezuela.
- Catacora, F. (2000). Sistemas y procedimientos contables. McGraw Hill. Caracas.
- Chávez, (1994). Introducción a la Investigación Educativa. Editorial Ediluz. Maracaibo. Venezuela.
- Código De Comercio de la República Bolivariana de Venezuela (1955). Gaceta Oficial Extraordinaria De La República Bolivariana De Venezuela No 475, diciembre 21, 1955. Caracas.
- Código Orgánico Tributario, (2001) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37305, octubre 17, 2001. Caracas.
- Declaración de Principios de Contabilidad N° 0. Normas Básicas y Principios de Contabilidad de aceptación general. Disponible en: <https://clasesiuua.files.wordpress.com/2013/10/dpc-0.pdf>. Consultado: (01/09/2017)
- Gómez, G. (2002). Planeación y Organización de Empresas. Octava Ed. McGraw Hill. Caracas.
- León Y; Pérez G. y Ruiz K. (2004). El Control Interno Basado en el nuevo Enfoque: Control Interno Marco Conceptual Integrado (COSO) Caso de Estudio: Empresa Trime C.A. Área de Inventario de Repuestos Para Maquinarias Pesadas. Universidad de Carabobo. Valencia. República Bolivariana de Venezuela.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado. (2014). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6152. Caracas 18 de noviembre del 2014.
- Méndez, C. (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Ed. Mcgraw Hill. 3ra. Ed. Bogotá.
- Olivo, M., Maldonado R. y De Franca L. (2007). Fundamentos de Contabilidad Financiera. Ed. Editores, C.A. Valencia. Venezuela.
- Providencia Administrativa No. 003/2014. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.351 del 07 de febrero del 2014
- Romero, A. (2012). Contabilidad intermedia. McGraw Hill. México D.

**HOLOGOGÍA DEL GERENTE: PRAXIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**Susany Yuhamer Ramírez Rodríguez<sup>3</sup>Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada  
[ramirezsusany@gmail.com](mailto:ramirezsusany@gmail.com).**Resumen**

El propósito del artículo es analizar la hologogía del gerente y la praxis del procedimiento administrativo en instituciones públicas, debido a la importancia que tiene cumplir, este ciclo para el logro de objetivos en la entidad, además se pretende despertar conciencia para crear bases sólidas gerenciales con este fundamento universal, garantizando los medios básicos para efectuarlo. Por ello, surge el artículo, producto de una revisión documental y de la experiencia de la autora en el área de gerencia y el proceso administrativo en diversas instituciones públicas, lo que le permitió detectar la necesidad de implementar medios y condiciones reflexivas con la integración de saberes (teoría) y saber hacer (metodología), ambos, con la finalidad de sustentar el propósito del artículo. En tal sentido, se concluye que el gerente debe ser constante en su formación para sumar competencias, gerenciar aplicando el proceso administrativo. Por lo que se recomienda a todos los gerentes públicos, brindar en los espacios institucionales principios administrativos universales, de esta manera se garantiza la prestación de servicio íntegro, para los usuarios, reduciendo la burocracia y a la vez, contribuir al aumento de eficacia laboral.

Palabras clave: Gerente; Hologogía; Praxis; Proceso administrativo.

**MANAGER'S HOLOGY: PRAXIS OF THE ADMINISTRATIVE PROCESS****Abstract**

The purpose of the article is to analyze the hology of the manager and the praxis of the administrative procedure in public institutions, due to the importance of complying with this cycle for the achievement of objectives in the entity, it is also intended to raise awareness to create solid managerial bases with this universal foundation, guaranteeing the basic means to carry it out. For this reason, the article emerges, the product of a documentary review and the author's experience in the area of management and the administrative process in various public institutions, which allowed her to detect the need to implement reflective means and conditions with the integration of knowledge (theory) and know-how (methodology), both, in order to sustain the purpose of the article. In this sense, it is concluded that the manager must be constant in his training to add competencies, manage applying the administrative process. Therefore, it is recommended to all public managers to provide universal administrative principles in institutional spaces, in this way the provision of integral service for users is guaranteed, reducing bureaucracy and at the same time, contributing to the increase of work efficiency.

Keywords: Manager; Hologology; Praxis; Administrative process.

<sup>3</sup> Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Extensión Aroa, Yaracuy Aroa Venezuela. ORCID: 0000-0003-2163235X

### Introducción

En las organizaciones públicas el proceso administrativo juega un papel preponderante en la gerencia, puesto que se garantizara el éxito en la consecución de objetivos planteados, aumento de habilidades conceptuales y técnicas, porque implica construcción de planes de acción planificando, organizando, direccionando y controlando en un lapso de tiempo determinado.

A tal efecto todos los momentos de gestión de la Administración; orientados a garantizar el cumplimiento misional y al logro de los objetivos propuestos, a través del uso adecuado de los recursos Cano (2017:22). Esto quiere decir que, las funciones para el cumplimiento de los objetivos de una organización, se alcanzan con el proceso administrativo, dado que no es lineal, más bien se visualiza en círculo, y cada fase se integra, logrando así la sinergia en los resultados de la gestión.

Finalmente este enfoque permite al gerente comprender de manera integral las fases, desenvolverse en todas las áreas y niveles de la organización, proponer, innovar y apoyar de manera efectiva los procesos de cambio y transformación permanente que exige el entorno global.

Chiavenato (2011:142) sostiene “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar, sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos”. Significa pues que, el proceso administrativo representa para el gerente todos aquellos aspectos y rasgos de las funciones gerenciales, las competencias para visualizar las complejidades propias de una realidad cambiante y demandante de capacidades que permitan entender mejor las necesidades actuales, visualizar tendencias, tomar decisiones en contextos de incertidumbre e identificar oportunidades recursos.

Sin embargo, en el abordaje del proceso administrativo, se precisa destacar desde el pensamiento de tal y como lo refiere Lira (2005:16), quien sentencia que “la

gerencia tradicional ha consistido, primordialmente en enfocar las actividades y gastos de energía hacia el cumplimiento eficientista de las metas organizacionales propuestas, relegando a un segundo plano la valoración de la condición humana.”. De acuerdo a mi opinión, considero que, el proceso administrativo es columna vertebral en las empresas, se sustenta de fases, permite trabajar con flexibilidad, en donde fluyen funciones exactas, para lograr objetivos con la ejecución de actividades planificadas, organizadas, y verificadas con el control.

Dentro de este orden de ideas, la argumentación empleada para el enfoque y sus fases, pretende establecer el rol protagónico en la gerencia, tomando en cuenta un paradigma nuevo, inserto en un mundo que demanda cambios, estableciendo niveles de competitividad, exigencia y calidad.

El propósito fundamental de este artículo, consiste en identificar la praxis del proceso administrativo en la gerencia del presente, el estudio de este fenómeno permite visibilizar a la gerencia como un proceso, una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para conseguirlos son presentados como planes, realizando un recorrido por la organización, dirección, control, el ciclo puede reiniciarse, si no se han obtenido los objetivos esperados.

### **Hologogía del Gerente**

La búsqueda del saber del gerente, es evolutiva, participan teorías contemporáneas, modernas y aquellas que han florecido luego de estudios, en donde la fenomenología hermenéutica, permite interpretar realidades hologógicas, en tanto la fenomenología hermenéutica permite articular los significados al contexto de temporalidad e historicidad de la gerencia.

Barrera (2013b:51) define la Hologogía: “es el proceso educativo continuo, la praxis instructiva que integra al ser humano en su perspectiva más amplia, a partir de una antropología integral, holística, la cual se sustenta la actividad formativa permanente”. Además de la construcción de saberes, el gerente requiere consolidar

bases epistemológicas que le permitan ir de la mano con el presente, solidificar competencias para enfrentar conflictos, tomar decisiones que edifiquen rentabilidad y permanencia de la organización en el tiempo.

### **Praxis del Gerente**

La praxis gerencial se lleva a cabo en y para las organizaciones, a sabiendas que una organización es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico Robbins y Coulter (1996). A todo esto la praxis gerencial debe ser eficiente, distinta, con el fin de cumplir con las actividades diarias y atender las peticiones y necesidades sentidas de sus miembros, instituciones, entre otros y en general prepararse para enfrentar los innumerables desafíos que exige la organización del siglo XXI, considerando a la gerencia parte de su praxis en el proceso administrativo.

No obstante, la gerencia está presente en instituciones públicas, donde gerenciar exige tener la capacidad de innovar constantemente, para llevar a cabo los procesos básicos de la administración y además considerar elementos bioéticos centrados en el talento humano, es decir, conducir las fases del proceso administrativo bajo una praxis gerencial holográfica.

### **Proceso administrativo**

Definir proceso administrativo, es dar conceptualización a el accionar que hace el primer nivel jerárquico con el recurso humano de empresas públicas, para alcanzar al éxito de la institución, al respecto, Robbins y Decenzo (2002) afirman: los gerentes deben ser capaces de desempeñar las cuatro fases del proceso administrativo al mismo tiempo y necesitan darse cuenta de que cada una repercute en las demás. Es decir estos procesos están relacionados entre sí y son interdependientes.

Ciertamente numerosos escritos de administración y del proceso administrativo, han establecido el aval del procedimiento, que garanticen el abordaje de las metas de una institución pública en un lapso de tiempo, valiéndose de las fases,

con la finalidad alcanzar resultados positivos, tal como se muestra en el siguiente gráfico:



Grafico 1 Las fases del proceso administrativo

Fuente: Ramírez (2022)

De acuerdo al gráfico que precede, es pertinente resaltar lo descrito, en un elemento visual, la esencia del proceso administrativo, la planificación, el gerente define metas de la organización, elabora planes, así los miembros de la institución visualizan las actividades con prioridad. Seguidamente la organización, el gerente se encarga de diseñar la estructura de la organización, incluye determinar qué tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutará, depende de quién y dónde serán tomadas las decisiones. La actividad de dirigir es otro hilo en donde, el gerente está dirigiendo cuando motiva a los empleados, coordinan las actividades de otros, eligen el canal más eficaz de comunicación y resuelven conflictos entre los miembros.

El último hilo de este tejido, referido a la actividad del gerente controlar, después que han establecido metas, se han formulado los planes, se ha definido el orden de la estructura, se ha contratado, capacitado, motivado al personal, aún falta algo: un gerente que verifique si está todo bien, vigile el desempeño de la institución,

comparando resultados con las metas establecidas. La finalidad será fomentar un nuevo orden, el replanteo epistémico desde la visión hologógica y la praxis del proceso administrativo para transformar las diversas problemáticas en aras de beneficiar al colectivo institucional.

Considero necesario resaltar que, la obra de Fayol (1986) fundador de las funciones básicas de la empresa, definió administración como planear, organizar, dirigir y controlar, aplicables a cualquier organización y a todo nivel jerárquico de la empresa, cuando el ciclo de estas fases no se cumple en el orden correspondiente, resaltan características de desorden, ambigüedades, principalmente dominado por la incertidumbre, donde se requiere ineludiblemente poner orden en tales fenómenos, deshacerse de lo incierto (priorizando el orden y la certeza); acciones requeridas para la inteligibilidad.

Con base a las reflexiones anteriores, las instituciones públicas como bien lo refiere Salas (2002): son el conjunto de conocimientos, procedimientos y acciones que se aplican para ejecutar una política social, mediante la dirección, coordinación y concertación de programas y proyectos dirigidos a lograr el desarrollo humano, mediante el uso eficiente y racional de recursos, generalmente limitados, además la integración de principios administrativos universales, como el proceso administrativo, cumpliendo sus cuatro fases que se correlacionan y complementan entre sí.

Por otra parte, estimo pertinente resaltar, la importancia que tiene el proceso administrativo en el escenario público, actualmente estas denominaciones presentan crisis en los recursos limitados que poseen, se circunscribe una crisis por incumplimiento del ciclo, por tanto no se ha desarrollado suficientemente la aptitud para comprender la dinámica e incorporarla en la praxis gerencial.

Pienso que, de acuerdo al planteamiento que precede, esto se deriva a partir de la ausencia de la capacidad de abordar un conflicto, negociación o problemática de

la administración pública, originados por resolverlos desde diferentes puntos de vistas, con informaciones distantes de la disciplina administrativa, actuando de manera separada, sin comunicación entre “gerencia y procedimientos administrativos”. En este orden de ideas, se requiere por tanto, de acciones hologógicas del gerente.

En este particular plano de referencias, una conceptualización aportada por Drucker (2002), quien postula que la gerencia constituye el órgano específico y distintivo de toda organización, la cual debe desenvolverse a través de una política de dirección abierta, que traduzca confianza en los empleados, comunicación asertiva, alta moral de los trabajadores, y sobre todo, solidaridad empresarial.

En armonía con lo expuesto, pensar y repensar la vida de las instituciones, particularmente las del sector servicio desde una visión praxiológica gerencial, a partir de una dinámica abierta e inagotable, siempre con la idea de desmontar viejos presupuestos gerenciales anclados en el paradigma de la certeza, el direccionismo burocrático. Abordar las problemáticas desde la gerencia con competencias, con pensamiento innovador y creativo, para enfrentar conflictos, tomar decisiones acertadas en instituciones públicas se requiere cumplir el proceso administrativo, este cumplimiento generara resultados óptimos para la estructura en sus diferentes niveles.

### **Reflexiones**

Una vez concluido la realización del estudio bajo la modalidad de artículo a través del proceso administrativo, se considera haber dado respuesta al objetivo principal de la investigación que consiste de la hologogía del gerente y su praxis del proceso administrativo, y a su vez la fenomenología hermenéutica, para interpretar realidades hologógicas, articular los significados al contexto de temporalidad e historicidad de la gerencia. Por tanto, la autora expresa las reflexiones conclusivas de la manera siguiente:

En síntesis, a partir del análisis de la praxis del proceso administrativo, la construcción de saberes del gerente, no obstante se debe pasar de la teoría a la

práctica, con las consecuentes acciones que orientan este ciclo hacia la eficiencia y eficacia de la institución pública y, a partir de la interacción de las fases en el ejercicio gerencial experimentado por la autora, indefectiblemente se requiere impulsar actuaciones para transformar la gerencia pública, vale decir trascender.

Por tal motivo, desde la situación planteada, y tomando en consideración la importancia de la praxis del proceso administrativo, aunado a la visión hermenéutica que caracteriza el escrito, creo necesario, iniciar a la mayor brevedad posible, las acciones pertinentes en aras de plantear y aplicar programas orientados hacia una nueva forma de cumplir con el proceso administrativo en las instituciones públicas, a partir de la adopción de un enfoque flexible, sistemático y con múltiples opciones en el abordaje del proceso administrativo.

De las consideraciones anteriores, se destaca el valor de la praxis del proceso administrativo en instituciones públicas en tanto visión del nuevo mundo institucional, de igual forma, la hologogía que posibilita el abanico de posibilidades, para reentender, renovar, repensar y resignificar la realidad institucional, a su vez, crear mecanismos de participación a partir de los diferentes ambientes (departamentos) interacción – reflexión hacia la formación del pensamiento administrativo del gerente, vale decir, al sustituir viejos esquemas y métodos de trabajos, que ha venido haciendo de forma tradicional y burocrática, coadyuve para, asegurar la labor centrada en la hologogía del gerente, capaz de adquirir competencias para superar los retos que imponen las nuevas realidades, dinámicas y en constante cambio, es decir, atreverse a innovar su praxis gerencial para adaptarse a lo inesperado.

**Referencias**

- Barrera, M. (2013a, b,c,d,e,f,g,h,i). Hologogía. Introducción a la educación holística. Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón. Sypal. Tercera Edición, págs. 878.
- Cano, C. (2017). La administración y el proceso administrativo. Proyecto Educativo Institucional de la Universidad de Bogotá.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (9ª ed.). Editorial McGraw Hill.
- Drúcker, P. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Bogotá. Ediciones Norma.
- Fayol, H. (1986). Administración Industrial y General. Biblioteca de Dirección de Empresas. Ediciones Orbis.
- Lira, P. (2005) Fundación, innovación y gerencia de recursos humanos. Disponible en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Consulta [Noviembre, 2022]
- Salas, L. (2002). La gerencia social desde la óptica de las organizaciones no gubernamentales Disponible en: [http://org.colombia.blogspot.com/2002/11/la\\_gerencia\\_social\\_desde\\_la\\_optica.html](http://org.colombia.blogspot.com/2002/11/la_gerencia_social_desde_la_optica.html).
- Robbins, S .y Decenzo, D. (2002). Fundamentos de la administración. Conceptos esenciales y aplicaciones. Tercera Edición. Editorial Pearson Educación. Robbins, S. y Coulter, M. (1996). . México: Prentice-Hall.

## DESARROLLO DE UNA API PARA LA GESTIÓN DE MENÚS Y PEDIDOS EN LÍNEA

Mauro Hernández<sup>4</sup>Universidad Bicentennial De Aragua  
[mauro.uba2018@gmail.com](mailto:mauro.uba2018@gmail.com)**Resumen**

El presente proyecto tiene como objetivo el desarrollo de una API (Interfaz de Programación de Aplicaciones) destinada a la gestión eficiente de restaurantes y pedidos en línea. Esta API ofrece una solución integral para optimizar los procesos de gestión de restaurantes y facilitar la realización de pedidos en línea. Se busca mejorar la experiencia tanto para los restaurantes como para los clientes, ofreciendo una plataforma eficiente y fácil de usar. La API está diseñada con una estructura sólida y funcionalidades bien definidas, lo que permitirá a los desarrolladores integrar estas capacidades en sus propias aplicaciones de manera sencilla. Además, se proporcionará una documentación detallada para guiar a los desarrolladores en el proceso de implementación y utilización del sistema.

**Palabras Claves:** Interfaz de Programación de Aplicaciones, Gestión, Autorización, Cliente

**Abstract**

The present project aims to develop an API (Application Programming Interface) for efficient restaurant and online order management. This API provides a comprehensive solution to optimize restaurant management processes and facilitate online ordering. The goal is to enhance the experience for both restaurants and customers by offering an efficient and user-friendly platform. The API is designed with a robust structure and well-defined functionalities, allowing developers to easily integrate these capabilities into their own applications. Furthermore, detailed documentation will be provided to guide developers through the implementation and utilization of the system.

**Keywords:** API (Application Programming Interface), Restaurant management, Online orders, Efficiency, Authorized employees, Menus, Dishes, Search and filtering, Customer experience, Integration, Documentation, Scalable.

---

<sup>4</sup> Ingeniero en Sistemas

**Introducción**

En la actualidad, con el auge de la era digital, los servicios de pedidos en línea han experimentado un impresionante crecimiento, revolucionando la interacción entre los restaurantes y sus clientes, así como la entrega de sus productos. Sin embargo, este avance también ha traído consigo retos y oportunidades para mejorar la eficiencia y la experiencia del usuario. Es en este contexto que surge un ambicioso proyecto: el desarrollo de una aplicación de pedidos en línea, cuyo enfoque radica en atender tanto las necesidades de los restaurantes como las de los desarrolladores.

Uno de los principales problemas actuales es la complejidad asociada a gestionar los pedidos en línea y los menús de los restaurantes de manera eficiente. A pesar del crecimiento, muchos establecimientos aún dependen de métodos tradicionales para recibir y procesar los pedidos, lo que puede derivar en retrasos, errores y una experiencia insatisfactoria para los clientes. Asimismo, los desarrolladores enfrentan desafíos al intentar integrar la funcionalidad de pedidos en línea en sus aplicaciones de forma ágil y efectiva.

Ante esta demanda y necesidad de mejora, el objetivo central de este proyecto se centra en crear una aplicación de pedidos en línea que optimice los procesos de gestión para los restaurantes, al tiempo que facilite la integración para los desarrolladores. La propuesta se basa en la creación de una API sólida y escalable, que permita a los restaurantes gestionar sus menús y recibir pedidos en línea de manera altamente eficiente.

**La Propuesta**

El proyecto tiene como objetivo desarrollar una aplicación de pedidos en línea que se centrará en atender tanto a restaurantes como a desarrolladores. Para ello, se creará una API sólida y escalable que permita a los restaurantes gestionar sus menús y recibir pedidos en línea de manera eficiente. Por otra parte, los desarrolladores podrán hacer uso de la API proporcionada por el proyecto para integrar en sus propias

aplicaciones, permitiendo que sus usuarios realicen pedidos en línea desde sus plataformas.

### **Justificación**

La justificación para desarrollar esta API se fundamenta en la necesidad de optimizar y agilizar los procesos de creación de futuras aplicaciones relacionadas con la gestión de restaurantes y pedidos en línea. Al proporcionar una API completa y bien documentada, se simplifica y agiliza el trabajo de los desarrolladores al utilizar servicios preexistentes en lugar de crear todas las funcionalidades desde cero.

Además, esta API ofrece a los restaurantes una solución sencilla y eficiente para administrar sus menús y recibir pedidos en línea. Al utilizar la API, los restaurantes pueden integrar de manera fácil estas funcionalidades en sus propios sistemas, sin la necesidad de desarrollar y mantener una plataforma de pedidos compleja.

### **Producto Final**

Se obtendrá una API que ofrezca una solución eficiente y escalable, que permita realizar los procesos de gestión y realización de pedidos de un restaurante. La API se centrará en proporcionar a los restaurantes una plataforma completa para administrar su información, crear y gestionar sus menús con detalles completos y precios, así como gestionar empleados autorizados para tareas específicas. Además, el sistema de autenticación garantizará la seguridad y control de accesos.

La API estará compuesta por cuatro módulos: gestión de restaurantes, gestión de menús, autenticación y módulo de pedidos/pagos. El módulo de restaurantes permitirá a los establecimientos registrar y mantener su información actualizada, incluyendo dirección, horarios y descripción del negocio. El módulo de menús ofrecerá herramientas de búsqueda y filtrado para facilitar a los clientes la exploración de los diferentes platos disponibles según sus preferencias. El módulo de autenticación se encargará de los aspectos de seguridad, roles y permisos.

Finalmente, el módulo de pedidos/pagos permitirá que los restaurantes reciban y administren de manera eficiente los pedidos realizados por los clientes mediante la

plataforma. Sin embargo, esta funcionalidad no pudo ser implementada en la presente versión del sistema debido a ciertas limitaciones que serán detalladas más adelante. No obstante, se ha registrado esta tarea en el backlog para ser incluida en futuras versiones del proyecto.

La API será diseñada siguiendo un esquema de microservicios, lo que garantizará la flexibilidad y escalabilidad del sistema. Los desarrolladores encontrarán una interfaz amigable y una documentación completa para integrar la API en sus propias aplicaciones, brindando a los usuarios finales una experiencia de pedidos en línea de alta calidad. En definitiva, este producto tiene como objetivo optimizar y facilitar la gestión de restaurantes y pedidos, proporcionando una solución completa y bien estructurada para la industria de la restauración en la era digital.

### **Objetivos**

Este proyecto tiene como objetivo *“Desarrollar una API para la gestión de restaurantes y pedidos en línea, que permita optimizar los procesos de gestión, realización de pedidos, la administración, pagos y otros aspectos clave del negocio”*, del cual podemos desglosar en los siguientes puntos:

- Identificar las funciones clave del sistema, como gestión de restaurantes, pedidos y pagos. Establecer requisitos y definir el alcance del proyecto.
- Determinar la estructura del sistema, componentes y su interconexión.
- Diseñar la base de datos y desarrollar cada módulo con las funciones pertinentes para cumplir sus criterios de aceptación tanto de seguridad como de rendimiento.
- Desarrollar pruebas unitarias para cada módulo, además de realizar pruebas de integración para verificar la comunicación y el funcionamiento conjunto.
- Desplegar el sistema en sus diferentes entornos (prueba, preproducción y producción).

**Criterios de Éxito y Parámetro de Calidad**

El éxito del proyecto se alcanzará asegurando una funcionalidad completa de la API, es decir que esta ofrezca todas las funciones clave necesarias para administrar eficientemente un restaurante y mediante el despliegue exitoso de la misma en un entorno de producción, garantizando su disponibilidad y correcto funcionamiento.

A nivel técnico, la API debe poseer una estructura sólida y coherente con componentes bien definidos e interconectados, empleando tecnologías y herramientas adecuadas para asegurar un rendimiento óptimo y escalabilidad adecuada. Asimismo, la base de datos debe ser diseñada de manera efectiva, considerando las relaciones entre entidades y restricciones de integridad esenciales, y se deben implementar consultas y procedimientos almacenados eficientes para lograr un acceso rápido y seguro a los datos.

Es necesario seguir buenas prácticas de programación y considerar aspectos de seguridad, aplicando medidas adecuadas como encriptación y validación de entrada, con el fin de proteger los datos y prevenir posibles vulnerabilidades. Además, para garantizar el correcto funcionamiento del sistema se deben incluir test de aceptación para verificar la comunicación y funcionamiento conjunto de los módulos.

**Entregables**

Al finalizar el proyecto se entrega un repositorio de control de versiones alojado en la plataforma GitHub que contendrá el código fuente de la API desarrollada, permitiendo a los desarrolladores acceder, colaborar y realizar un seguimiento de los cambios realizados. Además de la documentación detallada de la API, ésta ofrecerá información sobre los endpoints disponibles, métodos HTTP admitidos, parámetros de entrada requeridos, formatos de datos y respuestas esperadas.

Se incluirá un informe detallado que mostrará los resultados de las pruebas realizadas, incluyendo pruebas unitarias, de integración y de rendimiento, para garantizar un funcionamiento correcto en diferentes escenarios. Y un manual con

instrucciones claras y concisas para instalar y configurar la API en distintos entornos, junto con los requisitos de software y hardware necesarios.

### Duración e Hitos

El proyecto se planificó para desarrollarse en un periodo de tres meses (12 semanas). Principalmente se dividió en cuatro etapas: Lineamientos y Preparación, Desarrollo, Testing y Depuración, y Documentación y Entrega. Cada etapa tiene una duración específica, adaptada a la complejidad de las tareas involucradas en el proyecto. Podemos desglosar las etapas en la siguiente tabla:

### Etapas del proyecto

Etapa	Objetivos	Semanas
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de requerimientos.</li> <li>- Diseño y construcción de la DB.</li> <li>- Inicialización del repositorio.</li> </ul>	3
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción y diseño de la lógica de negocios.</li> <li>- Diseño de rutas.</li> <li>- Desarrollo de servicios.</li> <li>- Integración de servicios.</li> </ul>	4
Pruebas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de pruebas unitarias.</li> <li>- Diseño de pruebas de integración.</li> <li>- Pruebas de seguridad y penetración.</li> </ul>	3
Entrega	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Configuración de entornos.</li> <li>- Despliegue de sistemas.</li> <li>- Documentación del sistema.</li> </ul>	2
<b>Total</b>		12

Autor: Hernández, M. (2023)

**Costos**

Se planificó una distribución de costos en tres áreas específicas: gastos generales, gastos de servicios y gastos de servidores. En cuanto a los gastos generales, se incluyen el salario de un programador especializado, licencias de software, equipos de computación y otros gastos relacionados. Los gastos de servicios abarcan el servicio eléctrico e internet, mientras que los gastos de servidores están asociados al uso de servicios de AWS (Amazon Web Services):

Para los gastos generales, el costo mensual estimado oscila entre \$1,200 y \$2,700, dependiendo de los recursos requeridos. Los gastos de servicios se estiman en \$35 mensuales para cubrir internet y electricidad. En cuanto a los gastos de servidores en AWS, el costo mensual estimado varía entre \$189.36 y \$1,045.56, dependiendo del consumo de recursos. Además, se consideran gastos imprevistos con un fondo de \$200 para enfrentar situaciones no previstas durante el desarrollo del proyecto.

En Total, el presupuesto total requerido para el proyecto puede fluctuar entre \$1,624.36 y \$3,980.56 mensuales, según las etapas y exigencias específicas del desarrollo.

**Talento Humano**

El proyecto se fundamenta en la importancia del talento humano y la variedad de habilidades necesarias para su éxito. Se destacan varios roles clave, incluyendo al analista de requisitos, quien se encarga de recopilar y documentar las necesidades del cliente y traducirlas en especificaciones técnicas. Luego, el desarrollador backend asume la responsabilidad de diseñar y mantener la lógica y funcionalidad del lado del servidor, empleando JavaScript y el framework NestJS para crear APIs robustas y escalables.

Por otro lado, el especialista en bases de datos (DBA) es esencial para garantizar un almacenamiento eficiente y seguro de los datos del proyecto, aplicando su experiencia en diseño de bases de datos relacionales y optimización de consultas. El

especialista en DevOps juega un papel fundamental al configurar y asegurar el despliegue adecuado de la aplicación, utilizando herramientas de automatización como Docker y Kubernetes para gestionar los contenedores.

Asimismo, el equipo cuenta con un especialista en pruebas que planifica, diseña y ejecuta pruebas de software para asegurar la calidad y el correcto funcionamiento de la aplicación.

### **Alcance de la Solución**

El proyecto tiene como objetivo la creación de una API completa y escalable para la gestión eficiente de restaurantes y pedidos en línea. La API estará estructurada en módulos:

- En el primer módulo, los restaurantes podrán registrar su información y gestionar a sus empleados.
- El segundo módulo se enfocará en la gestión de menús, permitiendo a los restaurantes crear y personalizar sus opciones.
- El tercer módulo se encargará de la autenticación y seguridad, garantizando el acceso autorizado a la plataforma.
- El cuarto módulo facilitará los pedidos en línea y los pagos.

Además, se implementará una base de datos eficiente y tecnologías adecuadas para asegurar un rendimiento óptimo y escalabilidad. Las pruebas exhaustivas serán realizadas para asegurar la calidad y robustez de la API. Se proporcionará documentación completa para que los desarrolladores puedan utilizarla efectivamente.

### **Riesgos e Imprevistos**

El servicio propuesto será de gran relevancia para los usuarios finales, ya que las funciones que ofrece son críticas para el modelo de negocios de nuestros usuarios. Teniendo esto en cuenta, podemos concluir que el sistema debe ser estable, capaz de manejar altos niveles de concurrencia y reducir al máximo los posibles fallos. En cada uno de estos puntos, existen riesgos que amenazan el correcto funcionamiento de la API. Después de un análisis exhaustivo, podemos clasificar estos riesgos en tres

grupos: problemas de escalabilidad y disponibilidad, problemas de seguridad y problemas operativos.

El sistema deberá manejar aumentos repentinos en la demanda, la falta de capacidad en los servidores, los errores en la configuración de la red y las fallas en el hardware, para esto se plantea una arquitectura la cual busca redundancia en los servicios para poder manejar cargas de trabajo y fallos repentinos. Las vulnerabilidades de seguridad debildades potenciales en sistemas y aplicaciones pueden ser explotadas por atacantes malintencionados, comprometiendo la integridad, confidencialidad y disponibilidad de los datos. Para manejar estos riesgos se implementarán rigurosas validaciones, cifrados de datos y análisis de componentes/librerías.

Por último, los problemas operacionales vienen relacionados estrechamente con las fallas de servicios básicos, como lo son el servicio de internet y el servicio eléctrico, este tipo de inconvenientes tienen gran relevancia debido a que, si ocurrieran, provocaría que la operación de desarrollo, mantenimiento y producción de la API se detuviera por un periodo de tiempo. Para prevenir esto se implementaron múltiples proveedores de los distintos servicios, así como sistemas alternos.

### **Metodología Técnica**

En el desarrollo de este proyecto, se utilizó una metodología ágil basada en el marco de trabajo Scrum. El equipo adoptó buenas prácticas de desarrollo de software en todas las etapas del proceso para garantizar la calidad y eficiencia del producto final. Se llevaron a cabo pruebas exhaustivas para verificar la correcta implementación de las funcionalidades requeridas, así como para asegurar la estabilidad y confiabilidad de la API.

Además, se realizaron revisiones periódicas de código entre los miembros del equipo para identificar y corregir posibles problemas y mejorar la coherencia del código. Asimismo, se contó con el asesoramiento técnico de expertos en áreas

específicas para abordar desafíos técnicos y asegurar el cumplimiento de los criterios de calidad y seguridad establecidos.

### **Aspectos Técnicos**

Para la realización de este sistema (API), se optó por utilizar tecnologías de JavaScript, específicamente el framework NestJS, el cual ofrece características deseables para el proyecto. NestJS es una elección adecuada debido a su enfoque en la creación de aplicaciones escalables y bien estructuradas. Además, su uso de TypeScript proporciona una ventaja adicional al permitir un desarrollo más seguro y robusto.

En cuanto al gestor de base de datos, se eligió PostgreSQL gracias a que ofrece un alto rendimiento y una gran capacidad para manejar grandes volúmenes de datos, lo que es esencial para un sistema de gestión de restaurantes y pedidos en línea. Además, cuenta con sólidas características de seguridad y es compatible con NestJS, lo que facilita su integración y uso en el proyecto.

Esta combinación de tecnologías de JavaScript y PostgreSQL garantiza una base sólida para el desarrollo de la API, permitiendo crear un sistema eficiente, escalable y seguro para la gestión de restaurantes y pedidos en línea.

Se tomó la decisión de transportar este proyecto utilizando contenedores de Docker, los cuales nos ofrecen un ambiente de desarrollo y despliegue altamente portable y consistente. De esta manera, garantizamos que la aplicación funcione de manera uniforme en diferentes entornos y evitamos problemas de compatibilidad. Además, para el despliegue final, optamos por utilizar instancias de AWS (Amazon Web Services) con conexión a un servidor S3 y RDS (Relational Database Service). Esta elección nos permite aprovechar la escalabilidad y la disponibilidad que AWS ofrece, asegurando que la aplicación esté disponible y funcione de manera eficiente en todo momento. La combinación de contenedores de Docker y el poder de AWS nos proporciona un enfoque moderno y robusto para el desarrollo y despliegue exitoso de este proyecto.

Además de configurar una instancia de Kubernetes para manejar la escalabilidad y el balanceo de carga de los contenedores, se implementarán estrategias avanzadas de gestión de recursos para optimizar el rendimiento del sistema. Mediante la utilización de Kubernetes, se logrará una distribución eficiente de la carga de trabajo, permitiendo que los contenedores se escalen automáticamente según la demanda.

**Jerarquía de la Información y Reglas del Sistema** La jerarquía de información se organiza de la siguiente manera:

- Restaurantes:
  - Cada restaurante es único en el sistema y se identifica mediante un ID único.
  - Cada restaurante tiene asignado un único usuario administrador, que se registra como un empleado en la tabla de empleados.
  - Los restaurantes pueden tener múltiples empleados trabajando para ellos.
  - Los restaurantes pueden tener N registros de menús.
- Empleados:
  - Cada empleado se identifica mediante un ID único y se asocia a un restaurante específico mediante el ID del restaurante al que pertenece.
  - Cada empleado tiene su propio registro de información, que incluye datos como nombre, apellido, correo electrónico, entre otros.
  - Cada empleado tiene un registro de sus credenciales para el acceso al sistema.
  - Cada empleado tiene asociado un rol.
  - Cada empleado puede modificar su información personal, pero únicamente el usuario administrador del restaurante al que pertenece puede modificar su información sensible.
- Menús:
  - Cada restaurante puede tener múltiples menús, cada uno identificado por un ID único.

- Cada menú contiene sus detalles asociados, como nombre, descripción, precio y estado (activo o inactivo).
- Los empleados con los permisos necesarios pueden crear y modificar los menús del restaurante al que están asociados.
- Roles:
  - Un rol puede tener asociados múltiples permisos.

### **Estructura de Base de Datos**

La estructura de la base de datos está compuesta por siete tablas, que son las siguientes:

- Restaurantes: Contiene la información general de los restaurantes.
- Menús: Almacena la información relevante para los menús.
- Employees: Contiene los datos generales de los empleados.
- Auth: Guarda las credenciales e información sensible de los empleados.
- Roles: Sirve como referencia a los permisos que posee un usuario.
- Permissions: Define las acciones disponibles en el sistema. ●
- Roles\_Permissions: Contiene las relaciones entre los roles y los permisos.

Para interactuar con la base de datos, se utiliza el ORM Prisma, el cual proporciona amplias funcionalidades para llevar a cabo operaciones en la base de datos. Además, este ORM (Object-Relational Mapping) permite montar la base de datos en diferentes entornos a partir de los modelos y las migraciones.

Para gestionar la base de datos se utilizó PGAdmin, esta es una herramienta de administración de bases de datos de código abierto que se utiliza específicamente para gestionar bases de datos PostgreSQL. Proporciona una interfaz gráfica fácil de usar que permite a los usuarios realizar diversas tareas relacionadas con la base de datos, como la creación y modificación de tablas, vistas y funciones, así como la ejecución de consultas y la supervisión del rendimiento. A continuación, se presenta el diagrama de la estructura de la base de datos:

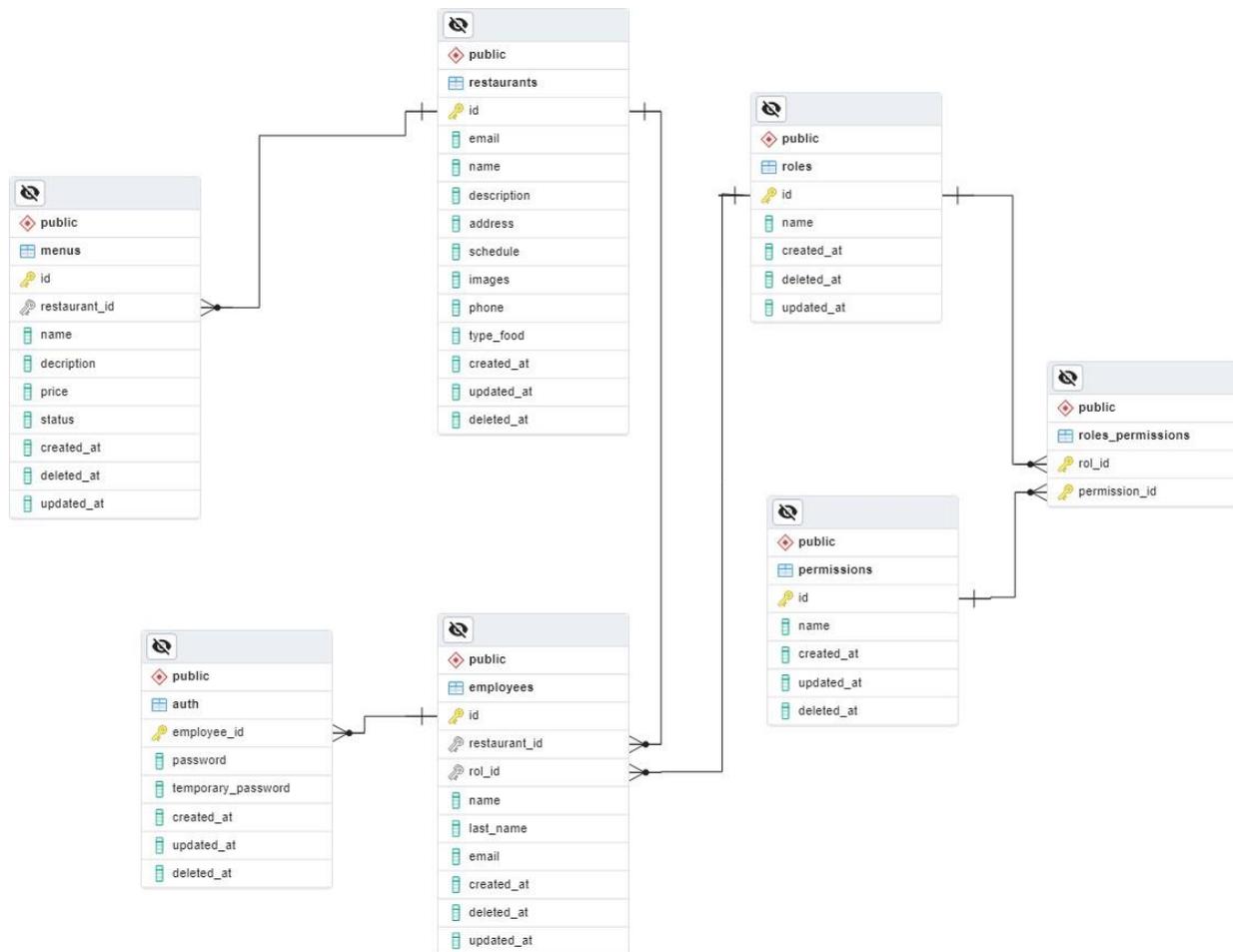


Figura 1. Diagrama de la estructura de la base de datos

### Análisis De Resultados

Durante el período de tres meses de desarrollo, alcanzamos las metas establecidas para la creación de una API completa y escalable para la gestión eficiente de restaurantes y pedidos en línea. Se logró implementar con éxito el primer y segundo módulo, permitiendo a los restaurantes registrar su información y gestionar sus menús de manera efectiva. Sin embargo, el módulo de gestión de pedidos se pospuso para la versión 2.0 debido a problemas surgidos durante su desarrollo.

Uno de los principales problemas que surgieron en el módulo de pedidos fue la integración de los métodos de pago en la plataforma. Implementar una solución segura y confiable para que los usuarios pudieran realizar pagos en línea de manera conveniente resultó ser más complejo de lo esperado.

Por otro lado, se estableció con éxito el tercer módulo, encargado de la autenticación y seguridad, asegurando el acceso autorizado a la plataforma mediante mecanismos de autenticación sólidos. La infraestructura del proyecto, incluida una base de datos eficiente y tecnologías adecuadas, garantiza un rendimiento óptimo y escalabilidad adecuada. Asimismo, se llevaron a cabo pruebas exhaustivas para asegurar el correcto funcionamiento y cumplimiento de los requisitos establecidos.

Metas	
Registro de la información del restaurante	COMPLETADO
Gestión de empleados	COMPLETADO
Gestión de menús	COMPLETADO
Gestión de pedidos	NO COMPLETADO
Autenticación y seguridad	COMPLETADO
Implementación de base de datos	COMPLETADO
Realización de pruebas	COMPLETADO
Documentación de la API	COMPLETADO

### **Análisis De Calidad**

El desarrollo de la API para la gestión de operaciones en un restaurante fue llevado a cabo de manera exitosa y cumplió con los criterios de funcionalidad, interacción y eficiencia, escalabilidad, flexibilidad, documentación, seguridad, protección contra ataques y vulnerabilidades, estabilidad y confiabilidad. Durante el proceso, se realizaron pruebas exhaustivas para verificar el correcto funcionamiento de todas las funcionalidades requeridas.

El diseño de la API demostró una capacidad excepcional para manejar un alto volumen de transacciones y consultas simultáneas, adaptándose de manera eficiente a medida que aumentaba la demanda. La arquitectura modular y orientada a servicios permitió la incorporación de nuevas características sin interrupciones, lo que brinda una solución flexible para futuras expansiones y actualizaciones.

La documentación elaborada fue completa y precisa, proporcionando una guía detallada sobre las funcionalidades disponibles, endpoints, parámetros y métodos de autenticación, facilitando su implementación y utilización.

En términos de seguridad, la API implementa medidas sólidas de autenticación, autorización y protección contra vulnerabilidades y posibles ataques, lo que garantiza la integridad y confidencialidad de los datos y la información sensible. Las pruebas de resistencia y gestión de errores aseguraron la estabilidad y confiabilidad de la API en el entorno de producción, evitando fallos y asegurando una experiencia de usuario consistente.

### **Conclusión**

En resumen, el proyecto de desarrollo de la aplicación de pedidos en línea para restaurantes y desarrolladores fue un logro sobresaliente que superó las expectativas. Durante tres meses, se trabajó diligentemente para completar con éxito la API, que se estructuró en tres módulos clave: restaurantes, autenticación y gestión de menús.

Aunque hubo dificultades con la integración de los métodos de pago en el módulo de gestión de pedidos, el equipo tomó una decisión acertada al posponer esta funcionalidad para una futura versión, lo que permitió enfocarse en otros módulos. Las pruebas exhaustivas contribuyeron al éxito, asegurando el cumplimiento de los estándares de rendimiento.

La documentación detallada y el código abierto facilitan la integración y colaboración de otros desarrolladores. El equipo humano desempeñó un papel fundamental con su compromiso, experiencia y comunicación efectiva, impulsando el proyecto hacia el éxito.

### **Referencias**

- Universidad Bicentennial de Aragua (2020). Manual para la elaboración. Presentación y evaluación del trabajo de grado y tesis doctoral de los programas de postgrado. San Joaquín de Turmero, fundó Editorial UBA.
- Project Management Institute, Inc. (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Newton Square, Pennsylvania 190733299 EE. UU
- NestJS (2023). A progressive Node.js framework. Recuperado 28 de mayo de 2023 en: <https://docs.nestjs.com>
- RedHat (2023). ¿Qué es una API y cómo funciona? Recuperado 28 de mayo de 2023 en: <https://www.redhat.com/es/topics/api/what-are-applicationprogramming-interfaces>
- Open Source Initiative (2023). MIT sin licencia de atribución. Recuperado el 12 de junio de 2023 en: <https://opensource.org/license/mit-0/>
- Debian.org (2022). Contrato social de Debian. Recuperado el 12 de junio de 2023 en: [https://www.debian.org/social\\_contract#guidelines](https://www.debian.org/social_contract#guidelines)
- Microsoft. (2021). Azure Documentation. Recuperado el 12 de junio de 2023, de <https://docs.microsoft.com/en-us/azure/>
- Amazon Web Services. (2021). AWS Documentation. Recuperado el 12 de junio de 2023, de <https://docs.aws.amazon.com/index.html>
- Syntonize (2022). Stacks de Desarrollo web Y ejemplos. Recuperado el 15 de junio de 2023, de <https://www.syntonize.com/stack-tecnologico-que-es-y-como-crearuno>
- Prisma.io (2021). Next-generation Node.js and TypeScript ORM. Recuperado el 27 de julio del 2023, de <https://www.prisma.io/>.

## PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA DEL IMPUESTO A LOS GRANDES PATRIMONIOS

Korair Parra<sup>5</sup>

Universidad Bicentennial de Aragua  
[korairmarilexis@gmail.com](mailto:korairmarilexis@gmail.com)

### Resumen

Mediante el presente artículo se analizará la planificación tributaria del Impuesto a los Grandes Patrimonios en la empresa Centro Médico Cagua C.A.; esto será por medio de esta investigación no experimental, de campo, con apoyo documental de diversos autores, de nivel descriptivo. Así, se aplicará la técnica de la encuesta por medio del cuestionario como instrumento, de carácter dicotómico, con respuestas Sí-No, en el departamento de administración de la entidad, tomando como muestra 4 personas. Los resultados obtenidos durante la investigación, justificados por medio de análisis de gráficos y tablas, permitirán la fácil comprensión a todos los lectores, así como de ayuda para futuras consultas relacionadas con la planificación tributaria, con relación directa al Impuesto a Los Grandes Patrimonios. Con esto se concluye que la planificación tributaria en la empresa es efectiva, pero requiere canalizar ciertas debilidades.

**Palabras clave:** planificación tributaria, impuesto a los grandes patrimonios, contribuyentes especiales, tributos.

### Abstract

Through this article, the tax planning of the Venezuelan wealth tax in the company Centro Médico Cagua C.A. will be analyzed. This will be through this nonexperimental, field research, with documentary support from various authors, at a descriptive level investigation. Thus, the survey technique will be applied through the questionnaire as an instrument, of a dichotomous nature, with Yes-No answers, in the administration department of the entity, taking 4 people as a sample. The results obtained during the investigation, justified by means of the analysis of graphs and tables, will allow easy understanding for all readers, as well as help for future queries related to tax planning, in direct relation to the Venezuelan wealth tax. With this, it is concluded that tax planning in the company is effective, but it requires channeling certain weaknesses.

**Keywords:** tax planning, wealth tax, special taxpayers, taxes.

---

<sup>5</sup> Estudiante del 12vo trimestre de Contaduría Pública en la Universidad Bicentennial de Aragua, y del trayecto 2 de Ciencias de la Información en la Universidad Politécnica Territorial Andrés Bello Blanco.

## Introducción

Los tributos representan una importante fuente de ingresos para el gobierno nacional, ya que posteriormente son reinvertidos en educación, salud, implementación de justicia y seguridad, así como otros temas fundamentales para el país, los cuales garantizarán el bienestar de la población. En este sentido, el Impuesto a los Grandes Patrimonios (IGP) está destinado a contribuyentes especiales, tanto personas naturales como jurídicas, cuyo patrimonio neto es igual o superior a 150 millones de UT (150 millones de U.T.).

Es por esto que es necesario conocer los aspectos básicos de la normativa tributaria referente al IGP, especialmente relacionándola con el Código Orgánico Tributario, porque se pueden ver los elementos esenciales de las obligaciones tributarias, sujetos activos y pasivos, sus fuentes y hechos imponible. En este sentido, estudiar la planificación tributaria para evitar sanciones puede suponer una importante gestión económica y contable para los contribuyentes.

Como consecuencia, se analizará la planificación tributaria del Impuesto a los Grandes Patrimonios en la empresa Centro Médico Cagua C.A., ubicada en Cagua, municipio Sucre, estado Aragua. Con ello, se buscará determinar la situación tributaria actual del IGP en la empresa Centro Médico Cagua C.A., analizar la normativa tributaria del IGP referido a su declaración y pago, y estudiar si se lleva a cabo el proceso de planificación en materia del impuesto antes mencionado.

Para ello, se aplica un cuestionario en la empresa Centro Médico Cagua C.A., en su departamento de administración, específicamente en el área de contabilidad, para recopilar la información necesaria que permita realizar los análisis previamente descritos, aplicándose los conocimientos teóricos proporcionados por diversos autores. Referido a lo anterior, la presente investigación es no

experimental, de campo, con apoyo documental, de nivel descriptivo, estructurada según los siguientes elementos: Metodología, resultados, discusión y referencias consultadas.

### Revisión Literaria

Planificación Tributaria. De los aportes de Encalada-Benítez et al. (2020), se puede obtener que la planificación tributaria para el gobierno posee un fin estratégico, “encaminado al desarrollo de zonas geográficas, actividades o factores productivos” (p.102), mientras que para las empresas (los sujetos pasivos), según Santos Cabrera et al. (2019), se trata de “un proceso que permite a las empresas prever la cantidad de impuestos a pagar y establecer los lineamientos y directrices para estar al día con sus obligaciones ante las entidades fiscales y así optimizar su carga impositiva”.

Obligación Tributaria. La obligación tributaria es establecida por el COT (2020) es su artículo 13 como sigue: Es un vínculo de carácter personal presentado entre el Estado, los órganos del Poder Público y los sujetos pasivos cuando se presente el presupuesto de hecho establecido en la ley, cuyo cumplimiento se asegura mediante garantía real o con privilegios especiales.

Impuestos. Son definidos por Roldán (2016) de la siguiente manera: “El impuesto es un tributo o carga que las personas están obligadas a pagar a alguna organización (gobierno, rey, etc.) sin que exista una contraprestación directa”. Esto quiere decir que los pagos de impuestos son entregados sin que exista un beneficio directo por el cumplimiento de dicha obligación; no obstante, estos recursos son utilizados por el Estado para cumplir con sus proyectos y planes sociales.

### Elementos que Componen los Impuestos

*Sujeto Activo.* Según el artículo 18 del COT (2020): “Es sujeto activo de la obligación tributaria el ente público acreedor del tributo”.

*Sujeto Pasivo.* Según el artículo 19 del COT (2020): “Es sujeto pasivo el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o de responsable”.

*Contribuyentes.* Según el artículo 22 del COT (2020): “Son contribuyentes los sujetos pasivos respecto de los cuales se verifica el hecho imponible”.

*Responsables.* Según el artículo 25 del COT (2020): “Responsables son los sujetos pasivos que, sin tener el carácter de contribuyentes, deben por disposición expresa de la ley, cumplir las obligaciones atribuidas a los contribuyentes”.

*Hecho imponible.* González (2020) explica que “es la circunstancia que marca el nacimiento de una obligación fiscal. Es el supuesto fijado por la ley para modelar cada tributo y cuya realización haga el nacimiento de la obligación tributaria principal”, mientras que en el artículo 36 del COT (2020) se menciona que “el hecho imponible es el presupuesto establecido por la ley para tipificar el tributo, y cuya realización origina el nacimiento de la obligación tributaria.”

*Base imponible.* Esta es definida por Donoso Sánchez (2018) mediante lo siguiente: “es el monto de capital y la magnitud que representa el hecho imponible, esto es, la base que se utiliza en cada impuesto para medir la capacidad económica de una persona”. Por consiguiente, es el importe sobre el cual se calculará el impuesto.

*Alícuota.* De forma técnica, Rus Arias (2020) define una parte alícuota “como aquella que está contenida en otra un número exacto de veces y se calcula como porcentaje o proporción de un total”. Respecto a los impuestos, será el porcentaje o escala de estimación para que se aplique el gravamen, siendo la cuota proporcional en el cálculo del impuesto a pagar.

*Período gravable.* Orjuela (2020) lo describe como “el lapso temporal en el sujeto pasivo o responsable debe declarar y pagar el impuesto creado”. Este periodo suele variar dependiendo del tipo de impuesto y el hecho que lo genera, además de que puede ser ajustado de acuerdo a las decisiones tomadas por la Administración Tributaria.

Impuesto a los Grandes Patrimonios. La Ley Constitucional que Crea el Impuesto a los Grandes Patrimonios (2019) en su artículo 1 establece que este impuesto “grava el patrimonio neto de las personas naturales y jurídicas calificadas como sujetos pasivos especiales por la Administración Tributaria Nacional, cuyo patrimonio tenga un valor igual o superior a ciento cincuenta millones de unidades tributarias (150.000.000 U.T.)”, por lo que es un impuesto que debe ser estudiado con profundidad por los sujetos pasivos especiales.

### **Metodología**

El diseño de investigación corresponde a uno no experimental, definido por Hernández Sampieri et al. (2006) como “aquellos donde el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo” (p. 38). Lo que obedece a que las variables en estudio se estudiarán bajo sus condiciones actuales, sin modificar su situación, es decir, tal como se manifiesta. En cuanto al tipo de investigación, esta se apoya en un estudio de campo.

De manera que la investigación de campo, según el “Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales” de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2010), consiste en el análisis sistemático de problemas en la realidad, donde los “datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido, se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (p. 18).

Para definir al nivel de investigación, Condori-Ojeda (2020) señala que, según la naturaleza o profundidad de la misma, dicho nivel establece o identifica el “grado de

conocimiento que posee el investigador en relación con el problema, hecho o fenómeno a estudiar” (p.3), citando a su vez a Valderrama (2017, p. 42). Asimismo, y de acuerdo a los objetivos de la investigación, el presente proyecto se ubica dentro del nivel de estudio descriptivo, considerando que según Hernández Sampieri et al. (2006) “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.” (p. 103). De allí, que el autor puede medir o evaluar las personas o los grupos, en cuanto a dimensiones, componentes o diversos aspectos del fenómeno o fenómenos a investigar, pero sin influir directamente sobre ellos.

Según Balestrini (2006), la población o universo de estudio “puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.137). En una investigación, la población debe estar evidentemente situada según las características requeridas para el estudio de las variables, especialmente en cuanto tiempo, lugar y contenido. Es decir que la población en estudio está constituida por el departamento de administración de la empresa Centro Médico Cagua, C.A., ubicada en Cagua, municipio Sucre, estado Aragua.

Para seleccionar la muestra como subconjunto de la población, esta se realizó de acuerdo a las características del grupo poblacional seleccionadas por el investigador, por lo que el muestreo fue intencional. Así, Márquez (2007), citado por Herrera (2012) indica que el muestreo intencional es llevado a cabo por medio de “[...] la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. También puede ser que el investigador seleccione directa e intencionadamente los individuos de la población. (p. 65)”. (p. 61). En estos casos, la selección suele englobar a los individuos cuyo acceso para el investigador sea más sencillo, siempre y cuando les sea aplicable directamente el estudio efectuado en el proyecto de investigación. De

acuerdo a lo anterior, la muestra seleccionada dentro de la empresa Centro Médico Cagua C.A. fue de 4 personas: Gerente de Contabilidad (Contador Público), Jefe de Contabilidad, Asesor Financiero y Analista Contable.

**Resultados y Discusión**

Posterior a la aplicación del cuestionario en el departamento de contabilidad, se obtuvieron los siguientes resultados resumidos en el cuadro 1

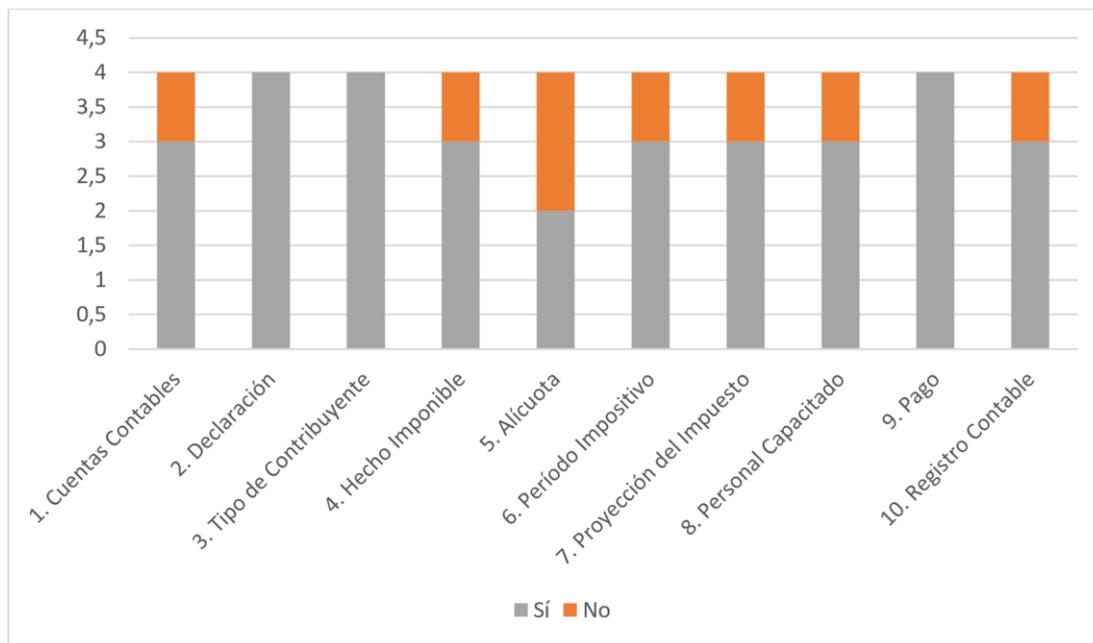
**Cuadro 1.**

**Resultados de la investigación: Cuestionario**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Pregunta	Respuesta	
					Positiva (Sí)	Negativa (No)
Situación Tributaria	Contabilidad	- Cuentas contables	1	¿Lleva un registro sistematizado de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio?	3 (75%)	1 (25%)
	Tributos	- Declaración	2	¿Existe personal encargado de la declaración de impuestos nacionales?	4 (100%)	0 (0%)
		- Tipo de contribuyente	3	¿La empresa se encuentra calificada como contribuyente especial?	4 (100%)	0 (0%)
Normativa Tributaria	Legal	- Hecho imponible	4	¿Conoce el hecho imponible del IGP?	3 (75%)	1 (25%)
		- Alícuota	5	¿Conoce la alícuota del IGP aplicable a la empresa?	2 (50%)	2 (50%)
		- Período Impositivo	6	¿Conoce la fecha para la declaración y pago del IGP?	3 (75%)	1 (25%)
Planificación Tributaria	Organización	- Proyección del impuesto	7	¿Cuenta con una planificación que proyecte el impuesto a pagar?	3 (75%)	1 (25%)
		- Personal capacitado	8	¿La empresa cuenta con personal capacitado para planificar el proceso tributario correspondiente al IGP?	3 (75%)	1 (25%)
	Control	- Pago	9	¿Se realiza a tiempo el pago del IGP?	4 (100%)	0 (0%)
		- Registro contable	10	¿Se lleva a cabo oportunamente el registro contable de la declaración y pago del IGP?	3 (75%)	1 (25%)

Fuente: Parra (2022)

Para una mejor visualización de los resultados, se puede observar en el siguiente gráfico la proporción de respuestas positivas y negativas en cada ítem:



**Gráfico 1.** Resultados de la investigación: Cuestionario.

Fuente: Parra (2022).

De acuerdo a los resultados obtenidos, la empresa cuenta con un control tributario efectivo, tomando en cuenta que Salazar (2018), citado por Del Castillo Sagastegui (2019), define este aspecto como el efectivo “cumplimiento de las obligaciones tributarias” (p.24). En concordancia con lo anterior, la empresa registra a través de un sistema todas las variaciones relacionadas con las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, para cumplir oportunamente con la declaración y pago del Impuesto a los Grandes Patrimonios.

En este aspecto, la empresa ha sido calificada como un contribuyente especial por el SENIAT, debido a su nivel de ingresos brutos anuales (así como lo define Gil Arias, 2016). Por otra parte, su hecho imponible no es conocido por la totalidad del personal de contabilidad de la empresa. Asimismo, únicamente la mitad de los encuestados conocen la alícuota aplicable a la empresa, la cual es del 0,25%; referido a lo anterior, la alícuota representa el porcentaje o proporción del total, por

lo que este porcentaje del 0,25 debe ser calculado sobre la base imponible, representando como el monto que representa el hecho imponible del impuesto.

Por esta razón, se le proporciona a la empresa los aspectos normativos más importantes referentes al Impuesto a los Grandes Patrimonios, como sigue: El 16 de agosto de 2019, mediante Gaceta Oficial N°41.696, se publicó el Aviso Oficial (15 de agosto de 2019) en el cual se informan sobre las correcciones por error material referentes a la Ley Constitucional que Crea el Impuesto a los Grandes Patrimonios, emanada el 3 de julio de 2019 por la Asamblea Nacional Constituyente en la Gaceta Oficial N°41.667. Según su artículo 1, este impuesto “grava el patrimonio neto de las personas naturales y jurídicas calificadas como sujetos pasivos especiales por la Administración Tributaria Nacional, cuyo patrimonio tenga un valor igual o superior a ciento cincuenta millones de unidades tributarias (150.000.000 U.T.)”.

Igualmente, su hecho imponible es la propiedad o posesión del patrimonio por parte de los sujetos pasivos, teniendo como base imponible el valor total de los bienes y derechos (el patrimonio), excluyendo los pasivos y las cargas y gravámenes sobre dichos bienes, además de los derechos exentos o exonerados (artículos 3 y 15). Referente al valor de los bienes inmuebles dentro del país, estos pueden ser valorados según el catastro municipal, al valor del mercado, o por actualización por inflación, al margen de las normas de la Administración Tributaria.

Por último, el periodo de imposición del Impuesto a los Grandes Patrimonios establece que la base imponible del tributo será causada anualmente, tomando en cuenta el valor del patrimonio al 30 de septiembre; referente a su declaración, el SENIAT asigna fechas específicas según el RIF de los contribuyentes. Así, la alícuota del impuesto tendrá un mínimo del 0,25% y un máximo del 1,50%, según lo establecido por el Ejecutivo Nacional y las posibles tarifas progresivas.

Ahora bien, a pesar de que el control tributario se lleva a cabo efectivamente, realmente no se cuenta con una planificación tributaria precisa que permita anticipar los posibles cambios en el patrimonio para la fecha de declaración del IGP. Para las empresas, la planificación tributaria corresponde a la previsión de la cantidad de impuestos a pagar, debiendo establecerse lineamientos o procedimientos que permiten estar al día con la obligación fiscal. Esta obligación tributaria es establecida en el artículo 13 del Código

Orgánico Tributario (2020), indicando que “surge entre el Estado, en las distintas expresiones del Poder Público, y los sujetos pasivos, en cuanto ocurra el presupuesto de hecho previsto en la ley”.

Finalmente, un aspecto que se requiere mejorar lo más pronto posible es el registro y control del pago del Impuesto a los Grandes Patrimonios, puesto que este desembolso de dinero no es registrado contablemente tan pronto como se presenta el débito del banco, y tampoco es archivado el comprobante del pago anexo a la declaración. Esto conlleva un riesgo tributario, definido por Navarro (2019) como una incertidumbre inherente al sistema fiscal en la empresa. Así, se ha descubierto que el portal del SENIAT no ha generado el certificado electrónico de recepción de declaración por internet del IGP del año 2021, y la empresa no ha tomado las medidas necesarias para solucionar dicha problemática. Al no contar con este certificado, el riesgo tributario presente es la posibilidad de ser sancionados por no cumplir con la obligación tributaria.

### **Conclusiones**

En la alta gerencia de la empresa existe la creencia de que todo lo relacionado con la planificación tributaria del IGP funciona correctamente. Pese a que las declaraciones y los pagos son realizados oportunamente, el control pre- y posterior es deficiente. Realmente, la previsión para la declaración del Impuesto a Los

Grandes Patrimonios se comienza a efectuar en agosto, poco tiempo antes de la fecha de declaración, lo cual trae como consecuencia que el valor de la Propiedad, Planta y Equipo no sea avaluado como corresponde, generándose una declaración en la cual se incluyen muchos equipos o maquinarias que se encuentran deterioradas, completamente dañadas, o depreciadas en su totalidad.

Es por ello que se hace necesario plantear políticas que solucionen esta problemática. Dolande (2001) explica que consiste en la determinación de un camino a seguir según el propósito o la misión de una empresa, tomando en cuenta los objetivos (general y específicos). Por consiguiente, considerando que el objetivo sería optimizar la planificación tributaria del IGP dentro de la empresa Centro Médico Cagua, C.A., las políticas deben basarse en mantener actualizados los movimientos contables del activo, pasivo y patrimonio, conocer la normativa del IGP, planificar los procedimientos en materia de declaración del IGP, presentar correctamente la declaración del IGP, realizar el pago del IGP en el periodo establecido, y registrar contablemente el pago del IGP.

Consecuentemente, se concluye que la empresa debe priorizar sus recursos en el mejoramiento de la planificación tributaria, para contar con saldos razonables, reales y verificables al momento de proceder con la declaración. Asimismo, deben enfocarse en el control posterior, asegurándose de registrar y respaldar el pago del impuesto. Concluyendo, la planificación tributaria puede ser identificada como un mecanismo que permite alcanzar la eficiencia económica en la gestión del Impuesto a los Grandes Patrimonios para los contribuyentes especiales. Gracias a este escenario se pueden prevenir problemáticas no solo de carácter tributario, sino también financiero y económico, aprovechando diversas oportunidades para los contribuyentes y asegurando el cumplimiento de los objetivos.

## Referencias

- Aviso Oficial – Ley Constitucional que Crea el Impuesto a los Grandes Patrimonios (2019). Gaceta Oficial N° 41.696. 16 de agosto de 2019.
- Balestrini Acuña, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación (7ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados, C.A.
- Código Orgánico Tributario (2020), Gaceta Oficial N° 6.507 Extraordinario, 29 de enero de 2020.
- Condori-Ojeda, P. (2020). Niveles de investigación. Curso Taller. Disponible en: <https://www.aacademica.org/cporfirio/17.pdf>, consultado 2022, junio 08.
- Del Castillo Sagastegui, D. A. (2019). Aplicación web en el control tributario de la empresa DC&S Consultores EIRL [Tesis para optar al título profesional de Ingeniero de Sistemas Computacionales]. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte. Disponible en: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22496/Del%20Castillo%20Sagastegui%20Diego%20Alonso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, consultado 2022, mayo 27.
- Dolande, F. (2001). Estrategias, políticas y premisas de planeación. Disponible en Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/estrategias-politicas-y-premisas-de-planeacion/>, consultado 2022, junio 08.
- Donoso Sánchez, A. (2017). Base imponible. Disponible en Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/base-imponible.html>, consultado 2022, mayo 27.
- Encalada-Benítez, D. L., Narváez-Zurita, C. I., y Erazo-Álvarez, J. C. (2020). La planificación tributaria, una herramienta útil para la toma de decisiones en las comercializadoras de GLP. Domingo de las Ciencias, 6(1), 99-126. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1138>, consultado 2022, mayo 27.
- Gil Arias, R. (2016). ¿Qué implicaciones tiene ser un Contribuyente Especial? Disponible en Banca y Negocios: <https://www.bancaynegocios.com/queimplicaciones-tiene-ser-un-contribuyente-especial/>, consultado 2022, mayo 27.
- González, P. (2020). ¿Qué es Hecho Imponible? Disponible en Billin: <https://www.billin.net/glosario/definicion-hecho-imponible/>, consultado 2022, mayo 27.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006) Metodología de la investigación (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Herrera, Y. (2012). Análisis de la viabilidad económico-financiera para la instalación de una planta textil para la empresa importadora del Boccio C.A., ubicada en Maracay – Edo. Aragua. trabajo especial de grado para optar al título de licenciada en administración de empresas. San Joaquín de Turmero: Universidad Bicentennial de Aragua.

- Navarro, J. (2019). Riesgos Tributarios. Disponible en Economipedia: <https://grupoverona.pe/riesgos-tributarios/>, consultado 2022, junio 27.
- Orjuela, G. (2020). Elementos de la obligación tributaria. Disponible en Gerencie.com: [https://www.gerencie.com/elementos-de-la-obligaciontributaria.html#Periodo\\_gravable](https://www.gerencie.com/elementos-de-la-obligaciontributaria.html#Periodo_gravable), consultado 2022, junio 05.
- Roldán, P. N. (2016). Impuesto. Disponible en Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/impuesto.html>, consultado 2022, mayo 27.
- Rus Arias, E. (2020). Alícuota. Disponible en Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/alicuota.html>, consultado 2022, mayo 27.
- Santos Cabrera, J. G., Narváez Zurita, C. I., Erazo Álvarez, J. C., Machuca Contreras, M. d. C. (2019). La planificación tributaria como mecanismo de eficiencia económica en el tratamiento del impuesto a la renta. CIENCIA MATRIA 5, (1), 616-648. Disponible en: <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/312/380>, consultado 2022, mayo 27.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (4ª ed.). Caracas: FEDUPEL. (Trabajo Original publicado 2006).KORAIR PARRA

**ROL DE LOS PROFESIONALES DE LA ENFERMERÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD**Leticia Méndez Jiménez<sup>8</sup>

ORCID: 0000-0002-4484-4577

**Resumen**

Históricamente el desempeño de los profesionales de enfermería articulado a otros elementos como los costos y su contención, el bienestar, la satisfacción del cliente y el perfeccionamiento continuo, han sido expuestos a diferentes procesos de transformación y perfeccionando hasta llegar a nuestros días y son aspectos en los que trabaja el personal de enfermería con conocimientos y habilidades. El presente trabajo tiene como objetivo analizar el papel de la enfermería en la administración de los servicios médicos, enfocándose en su contribución a la mejora de la calidad de la atención, la seguridad del paciente y la eficiencia del sistema sanitario. La presente investigación realiza un abordaje sistémico de los profesionales de la enfermería en la gestión sanitaria moderna, haciendo énfasis en el papel preponderante que desempeñan estos profesionales debido al número de empleados que representan en las instituciones de salud, los recursos que emplean, el tipo de atención en la que se desempeñan y al tiempo de dedicación. También se analiza el papel de la gestión de los profesionales de enfermería en los diferentes niveles en que se desempeñan como son: subordinados, superiores y representantes del servicio o de la empresa. El trabajo apunta la necesidad de tres habilidades esenciales en los profesionales de la enfermería: habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Se concluye que los profesionales de enfermería desempeñan un papel vital en la administración de los servicios sanitarios debido a su participación en la coordinación del cuidado, mejora de la calidad, seguridad del paciente y la atención del paciente. **Palabras claves:** Enfermería, gestión, pacientes, servicios y pacientes

**ROLE OF NURSING PROFESSIONALS IN THE ADMINISTRATION OF HEALTH SERVICES****Abstract**

Historically, the performance of nursing professionals articulated to other elements such as costs and their containment, well-being, customer satisfaction and continuous improvement, have been exposed to different processes of transformation and improvement up to the present day and are aspects in those who work with nursing staff with knowledge and skills. The objective of this paper is to analyze the role of nursing in the administration of medical services, focusing on its contribution to improving the quality of care, patient safety and the efficiency of the health system. This research carries out a systemic approach to nursing professionals in modern health management, emphasizing the preponderant role played by these professionals due to the number of employees they represent in health institutions, the resources they use, the type of attention in which they perform and the time dedicated. The management role of nursing professionals is also analyzed at the different levels in which they work, such as: subordinates, superiors, and service or company representatives. The work points to the need for three essential skills in nursing professionals: technical, human and conceptual skills. It is concluded that nursing professionals play a vital role in the administration of health services due to their participation in care coordination, quality improvement, patient safety and patient care.

**Keywords:** Nursing, management, patients, services and patients

**Introducción**

Históricamente la enfermería ha desempeñado un rol esencial en la prestación de servicios médicos de calidad en articulación con los diversos elementos del cuidado de los pacientes. La colaboración entre enfermeros, médicos y demás profesionales de la salud siempre ha sido crucial para lograr un sistema de salud eficiente y centrada en el paciente.

Aunque lento y complejo a causa de la rigidez de su estructura, en la década de los años ochenta del siglo pasado, los sistemas sanitarios del mundo comenzaron a experimentar un cambio de paradigmas en la gestión de los servicios de enfermería, en las décadas siguientes estos modelos fueron alcanzando mayor protagonismo en las formas y maneras de organizar los sistemas sanitarios. Estas nuevas concepciones de gestión promovían en los profesionales de la salud, aspectos como: control al trabajo, cantidad de actividades y la particularidad de los cuidados.

Con el decursar del tiempo estos elementos unidos a otros, como los costos y su contención, el bienestar, la satisfacción del cliente y el perfeccionamiento continuo de los trabajadores de la salud, se fueron transformando y perfeccionando hasta llegar a nuestros días y actualmente son aspectos en los que trabaja el personal de enfermería con conocimientos y habilidades.

La ética y la deontología son aspectos que siempre han estado presentes en la gestión de enfermería y que la hacen moverse en un escenario cambiante y transformador, para que los servicios de enfermería puedan brindar un servicio verdaderamente oportuno y de calidad a los pacientes. Las prácticas y destrezas con que se desarrollen dichas funciones tendrán una incidencia directa en los indicadores y resultados de la institución de salud.

El objetivo del presente trabajo radica en analizar el papel de la enfermería en la administración de los servicios médicos, enfocándose en su contribución a la mejora de la calidad de la atención, la seguridad del paciente y la eficiencia del sistema sanitario.

El tipo de estudio fue seleccionado teniendo en cuenta el conocimiento científico al que se espera llegar, el tipo de información que se va a obtener y el nivel de análisis que se va a realizar, atendiendo a estas características se hizo un estudio retrospectivo, prospectivo y transversal de los elementos más generales que permiten analizar el papel de la enfermería en la administración de los servicios médicos

Los métodos de investigación se emplean de manera intencional para descubrir las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales no detectables de manera senso-perceptual, empleando específicamente los métodos de análisis y síntesis y el método inductivo-deductivo.

El contexto del personal de enfermería en las instituciones de salud. En la gestión sanitaria moderna, el personal de enfermería constituye un área con profesionales competentes en la atención al paciente y en la variedad y multiplicidad de funciones que le son asignadas

Según (Mompert, 2004), desde el punto de vista de la gestión, el colectivo enfermero, como grupo profesional, ocupa en la actualidad un destacado lugar en los servicios de salud, por varios motivos:

- El número de personas: En muchos países el personal de enfermería conforma el área de trabajo con mayor cantidad de trabajadores en las instituciones de salud, en algunos países como España llegan a alcanzar cerca del 50 por ciento del total del personal sanitario. Estas cifras se justifican en que los pacientes son clientes potenciales de los servicios de enfermería, ya que este personal es quien brindara atención en algún momento de su estancia en la institución de salud.
- Los recursos empleados: Dado el dominante número de personal de enfermería, es precisamente esta área la que más demanda recursos financieros, materiales y tecnológicos. Por conceptos de pago de salarios, las instituciones de salud deben desembolsar millonarias cifras de sus presupuestos, se estima que este personal emplea una elevada cifra de recursos, efectos e insumos médicos, representando un

- alto porcentaje del presupuesto institucional por lo que debe ser empleado responsablemente.

El personal de enfermería también tiene a su alcance recursos tecnológicos como son: punciones automatizadas, realidad virtual para entornos clínicos, teleasistencia, chequeador de enfermedades, etc, recursos de última generación que son altamente costosos y sensibles, por lo que deben ser manipulados con el suficiente cuidado y conocimiento.

Este personal es el responsable de la optimización del uso de suministros, equipos y tiempo, asegurando que los recursos disponibles se empleen de manera adecuada para brindar una atención de calidad.

El tipo de atención: La labor de enfermería es considerada compleja, desde la perspectiva de la responsabilidad que su propia labor encierra, como por el nivel de relaciones que debe conservar con pacientes, familiares y resto del equipo de profesionales de la salud de la institución. Dicha complejidad también se evidencia, en que en muchas instituciones de salud, el personal de enfermería es quien coordina la atención general a los pacientes en la gestión clínica.

El tiempo empleado: La gestión del tiempo en el personal de enfermería es visto desde la capacidad que tienen estos profesionales para completar todos los procedimientos de enfermería dentro de su horario de trabajo. Este tiempo no sólo tiene incidencias en la eficacia y eficiencia del servicio que se presta, su alcance va más allá, llegando a incidir en lo económico debido a la retribución salarial que se le debe hacer cuando cumple horas o jornadas extras.

Los elementos antes analizados demuestran que es el personal de enfermería es quien precisamente está al pendiente de los pacientes, aplicando desde las prácticas más sencillas hasta los métodos más sofisticados ya que es parte de su responsabilidad la evolución del paciente, sea cual sea el nivel de atención (primario o secundario) en el que se desempeñen.

El personal de enfermería debe ser considerado de primera línea en una institución de salud ya que es quien mantiene vínculo permanente con las demás áreas de apoyo institucionales, orienta a los pacientes y familiares en el uso de las demás áreas de la institución ante un problema, esto convierte a este personal en el eslabón fundamental para la información directa a pacientes y familiares.

Dicha comunicación es crucial para el paciente, ya que es al personal de enfermería a quien primero acuden demandando información, la que no siempre es referente a la situación de salud de sus pacientes, sino que también recaban información de cómo comunicarse con el personal médico especializado, prestaciones sociales que brinda la institución médica y a los que ellos tienen derecho, necesidades respecto a sus creencias religiosas, horarios de visitas, etc.

Para el logro de dicha comunicación el personal de enfermería debe escuchar siempre al paciente ya que son estos quienes se involucran activamente con los pacientes, escuchando sus preocupaciones, proporcionando apoyo emocional y brindando información clara sobre su cuidado y tratamiento. Esta atención centrada en el paciente no solo mejora la satisfacción del mismo, sino que también contribuye a una mejor adherencia al tratamiento y a resultados de salud más favorables.

Estos aspectos, de manera general, se hacen más palpables en la atención secundaria, donde el paciente durante su estancia en la institución de salud desarrolla una mayor dependencia con el personal de enfermería, esto no indica que dicha relación no se de en la atención primaria con los sistemas locales de atención comunitarios, visitas de terrenos domiciliarias, etc.

### **Papel de la gestión del personal de enfermería**

Los gestores de enfermería, por su parte, desempeñan en la institución sanitaria actual varios papeles de forma simultánea (Paz y Duran, 2003):

- Subordinados: Respecto a la administración o a otros niveles directivos de enfermería.
- Superiores: En relación a las enfermeras y otro personal de su unidad, centro o servicio.

□ Representantes del servicio o de la empresa: En cuanto a su relación con los pacientes y sus familias.

Estos papeles indican diferentes niveles de compromiso, que demandan preparación, prácticas y destrezas definidas y variadas. En los esquemas organizacionales de las instituciones de salud el personal de enfermería es ubicado en puestos de gestión con objetivos claros y concretos a desempeñar y con diferentes funciones según el nivel en el que se desempeñan.

Según (Paz y Duran, 2003) Estos objetivos, extensivos a todos los niveles de gestión, son:

- Cumplir las metas de la organización y de la división de enfermería.
- Mantener la calidad de la atención al usuario de acuerdo a las condiciones existentes.
- Potenciar la motivación de los trabajadores del servicio o la división y la satisfacción de los usuarios respecto a su área correspondiente.
- Incrementar las capacidades de los colegas y de los subordinados.
- Desarrollar un espíritu de trabajo en equipo y una alta moral de trabajo.
- Responder a las necesidades de cambio de la organización y del personal, impulsándolas cuando sea necesario.

Dichos objetivos se sintetizan en determinadas responsabilidades que debe asumir la gestión de enfermería, en correspondencia al nivel de actividad en la que se desempeñe:

- Con los pacientes: Mostrar siempre respeto a sus deberes y derechos, conservar la calidad de los servicios y mantener una comunicación armónica y de entendimiento.
- Con el personal: Lograr su bienestar y perfeccionamiento continuo.
- Con la institución: Conservar el cumplimiento de los objetivos, trabajar en el logro de los modelos de vigilancia y asegurar que los logros obtenidos son los deseados, en correspondencia con los objetivos estratégicos de la institución.

Para cumplir estos objetivos, (La Mónica, 2005) señala que es preciso que las enfermeras dispongan de habilidades en tres campos concretos:

- Habilidades técnicas: Capacidades adquiridas por medio del estudio, la experiencia y la formación continuada que llevan a poder aplicar los conocimientos, la metodología y las técnicas precisas (aparatos, procedimientos) para desarrollar actividades específicas y concretas previstas para el cumplimiento de los objetivos.
- Habilidades humanas: Capacidad y destrezas para trabajar con las personas, desarrollando estrategias de coordinación, comunicación, liderazgo que, como se verá, se ejerce tanto hacia el personal de enfermería como hacia otros colegas o hacia el usuario y su familia.
- Habilidades conceptuales: Aquellas capacidades que facultan a la enfermera para mantener una visión de conjunto de su trabajo y de su lugar en la organización, lo que le ayuda a desarrollar su labor en función de la misión, propósito de la empresa y de los objetivos generales y los propios de su área de trabajo. Se incluirían en estas habilidades la capacidad de conceptualizar los cuidados de enfermería como una parte integrante de la atención a la salud, identificando la función enfermera y su aportación específica.

El uso y empleo de estas habilidades van cambiando en correspondencia al nivel jerárquico que desempeña el personal de enfermería en la institución, el personal que está frente al cuidado de paciente trabaja más desde la práctica y lo procedimental, sin embargo el personal que se dedica a la gestión y dirección emplea más las habilidades teóricas-conceptuales, desde ambas perspectiva los valores humanos del personal de enfermería sigue siendo el mismo, sea cual sea el papel que desempeña en la institución.

Lo que evidencia que la gestión del personal de enfermería se desempeña eficientemente sea el nivel que se le asigne, lo que demanda de este personal un alto nivel de respuesta y creatividad en sus labores para dar respuestas a las siempre crecientes necesidades de la institución, los pacientes y/o familiares.

La gestión del personal de enfermería es desempeñada en cualquier puesto que se le asigne, sin tener en cuenta la complejidad de las funciones a desempeñar, ya que está preparado para brindar una extensa gama de servicios de atención en salud.

### **La enseñanza de la administración como eje transversal en la formación de los futuros profesionales de la enfermería**

Los profesionales de la enfermería como parte componente de los sistemas de salud, inciden de manera directa en todas las actividades de mejora de la salud de los pacientes, en la prevención de las enfermedades, ya que con quienes tienen a su cargo el tratamiento y recuperación del paciente. El desarrollo social y los convulsos sistemas de atención exigen de estos profesionales una total armonía con las necesidades y exigencias

actuales de los servicios.

La administración posee herramientas que, aplicadas al ramo de los sistemas de salud, pueden ayudar a éstos a desarrollar una visión de conjunto del sistema, optimizando recursos humanos, técnicos y financieros, para poder llevar a las instituciones de salud a un estado de crecimiento y eficiencia. (Pavón y Gogeoascoechea, 2004)

De acuerdo con las autoras, ya que la formación en administración de los profesionales de la enfermería se convierte en un reto para los sistemas de salud de los países, lo que implica a la vez asumir programas híbridos de formación que contengan tanto métodos tradicionales como transformadores en el proceso de enseñanza aprendizaje que den respuestas y se adapten a los nuevos paradigmas y tendencias de la salud a nivel mundial.

Los profesionales de la enfermería que requieren formación de directivos la deben asumir mediante posgrados que los convierta en profesionales capaces y con herramientas, actitudes y habilidades, para desempeñarse como líderes naturales en cualquier área en la que se desempeñe dentro de la institución de salud.

Es por ello, que las escuelas y facultades de enfermería deben incorporar permanentemente la enseñanza de la administración como eje transversal en la formación de los futuros profesionales de la enfermería, aprovechando las experiencias de aquellos docentes que cumplieron funciones directivas en las instituciones de salud y evitaría un divorcio entre la teoría y la práctica y entre la academia y las instituciones de salud. Por ende, desde la academia se deben hacer análisis periódicos del modelo educativo de formación y del perfil de egreso de los futuros profesionales de la enfermería, los planes de estudios por asignaturas deben contener los sustentos cognitivos elementos epistemológicos básicos y complementarios para el verdadero aprendizaje colaborativo.

Durante el periodo de formación de los futuros profesionales de la enfermería, la dimensión axiológica debe contener un adecuado número de horas que les permita a estos estudiantes alcanzar un conocimiento más articulado entre el saber investigativo, lo ético y lo cultural. Las escuelas y facultades de enfermería deben continuar fomentando ética y bioética, no solo desde las aulas sino también desde lo investigativo, lo extensionista y la vinculación con la sociedad, logrando en los estudiantes la verdadera formación en valores y la vocación por la enfermería.

### **Conclusiones**

El conocimiento y experiencia del personal de enfermería les permite organizar y planificar el proceso de atención, asegurando que cada paciente reciba los servicios médicos y de enfermería necesarios de manera oportuna y efectiva, les permite además de la comunicación relevante entre los miembros del equipo de atención de salud, fomentando así una atención interdisciplinaria y coherente.

El personal de enfermería contribuye a mejorar la calidad de la atención médica mediante la implementación de prácticas basadas en la evidencia y el seguimiento de protocolos y guías clínicas, este personal participa activamente en el control de infecciones, prevención de enfermedades, administración segura de medicamentos y otros aspectos que impactan directamente en la seguridad y

bienestar del paciente. Asimismo, su participación en programas de capacitación y formación continua garantiza que estén actualizados en las últimas tendencias y avances médicos. La seguridad del paciente es otra preocupación central en la administración de los servicios de enfermería ya que son estos quienes contribuyen en gran medida a mantener una vigilancia constante, identificar posibles riesgos y prevenir eventos adversos, también promueven una cultura de seguridad dentro de los entornos de atención médica, fomentando la comunicación abierta y la notificación de incidentes para el aprendizaje y mejora continua.

El personal de enfermería desempeña un papel vital en la administración de los servicios médicos, su participación en la coordinación del cuidado, mejora de la calidad, seguridad del paciente, atención centrada en el paciente y eficiencia en la gestión de recursos, fortalece el sistema de salud en su conjunto.

La colaboración efectiva entre el personal de enfermería y otros profesionales de la salud es esencial para garantizar una atención integral y de excelencia para los pacientes, la valoración y reconocimiento del papel del personal de enfermería son fundamentales para seguir avanzando hacia un sistema de salud más eficiente y centrada en el paciente.

### Referencias

- American Nurses Association (2004). Nursing: scope and standards of practice. Editorial ANA; Maryland, Estados Unidos
- Consejo General de Enfermería (2005). Aportación de la enfermería a la sanidad europea. Madrid. España
- Donabedian, A (1996). Evaluando la calidad de la atención médica. Revista Milbank Quarterly; Nro. 44, pp:166-203
- Kerouac S, et al (1996). El pensamiento enfermero. Editorial Masson; Barcelona, España.
- La Mónica E. (2005) Gerencia y liderazgo en enfermería y cuidados de salud: un abordaje experiencial, 2da edición, editorial: Springer. New York
- Lois MF. La gestión de los servicios de enfermería. En: Temes JL, Mengibar Montes M. Gestión Hospitalaria. 4ª ed. Madrid: McGraw-Hill Interamericana; 2007.
- Mompert M.P (2004). Administración de servicios de enfermería. Barcelona, Editorial Masson; España

Paz y Duran, (2003). Administración y gestión de servicios de enfermería. Ediciones DAE (Grupo Paradigma). Consultado el 26 de julio de 2023.

Disponible en:

<https://biblioteca.uenicmlk.edu.ni/public/pdf/Administraci%C3%B3n%20y%20Gesti%C3%B3n%20de%20Servicios%20de%20Enfermer%C3%ADa.pdf>

Pavón, P y Gogeoascoechea, MC (2004) La importancia de la administración en salud. Revista Médica de la Universidad Veracruzana. Vol.4, número

1 Consultado el 27 de junio de 2023. Disponible en:

[https://www.uv.mx/rm/num\\_anteriores/revmedica\\_vol4\\_num1/articulos/admonsalud.htm#:~:text=La%20administraci%C3%B3n%20posee%20herramientas%20que,estado%20de%20crecimiento%20y%20eficiencia.](https://www.uv.mx/rm/num_anteriores/revmedica_vol4_num1/articulos/admonsalud.htm#:~:text=La%20administraci%C3%B3n%20posee%20herramientas%20que,estado%20de%20crecimiento%20y%20eficiencia.)

**SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL CONTROL DE CITAS MÉDICAS**Joseph Rodulfo Báez Siso<sup>6</sup>

Universidad Bicentennial de Aragua

[josephrodulfo85@gmail.com](mailto:josephrodulfo85@gmail.com)**Resumen**

El Sistema de Información para el Control de Citas Médicas, es una plataforma digital pública desarrollada por la Iglesia San Buenaventura, con la finalidad de ofrecer a la comunidad, la posibilidad de realizar reserva de citas a distancia a través de un sistema digital desplegado en internet. El SICCM – San Buenaventura se caracteriza por ser una aplicación web con una base de datos que le permite almacenar toda la información con respecto a un usuario registrado y a las consultas que este pueda reservar, además de que facilita las operaciones internas de los trabajadores de la iglesia, debido a que les proporciona la comunidad de realizar operaciones de búsqueda, filtrado y obtención de datos, a la facilidad de un clic por pantalla. Este sistema de información digital, le permite al individuo registrarse con sus datos y generar un usuario con contraseña que le permitirá ingresar a la plataforma bajo su sesión, y realizar todo tipo de reservación de citas.

Palabras Clave: Sistema, Citas, Fechas, Solicitudes, Gestión Online.

**Information system for controlling medical appointments****Abstract**

The Information System for the Control of Medical Appointments, is a public digital platform developed by the San Buenaventura Church, with the purpose of offering the community the possibility of making remote appointment reservations through a digital system deployed on the Internet. . The SICCM - San Buenaventura is characterized by being a web application with a database that allows it to store all the information regarding a registered user and the consultations that he can reserve, in addition to facilitating the internal ones of the church workers , because it provides them with the community of performing data search, filtering and retrieval, at the ease of one click per screen. This digital information system allows the individual to register with their data and generate a user with a password that will allow them to enter the platform under their session, and make all kinds of appointment reservations.

Keywords: Date. Appointment. Online management, Systems, Request.

---

<sup>6</sup> Ingeniero en Sistemas

## **Introducción**

La tecnología, avanza cada vez más a grandes pasos, y cada día se convierte en un recurso indispensable para cualquier proceso operacional de una empresa, no importa si la misma es pequeña, mediana o grande, puesto que cada uno de los recursos que ofrece este avance con respecto a las facilidades, ventajas y rapidez protocolar ante las funciones de un empleado, convierte a las tareas del individuo no solo en algo mucho más sencillo de realizar, sino que los resultados son mucho más precisos, exactos, directos, y lo más importante, son efectuados en un período de tiempo mucho menor de manera significativa.

Actualmente, dentro de los procesos industriales o empresariales, mientras más rápido produzcas, mientras más rápido proporciones una respuesta, y mientras más fácil para un usuario pueda ser realizar una gestión, la empresa en cuestión es mucho más vanguardista y versátil que las demás, puesto que permite a un individuo realizar una tarea de un modo significativamente más sencillo, en menor tiempo, y con una calidad superior de respuesta a que como se podría realizar sin un recurso tecnológico.

Toda esta revolución tecnológica comenzó a inicios de la segunda década de los años 2000, cuando empresas digitales a nivel mundial como Amazon, interconectaban a los interesados en realizar la adquisición de un producto junto a los interesados en vender el mismo producto; ambos se comunicaban a través de una plataforma digital desplegada en línea, para la cual debían estar conectados a internet, y por allí, efectuaban su transacción.

Esto dio cabida a que las empresas a nivel mundial impulsaran sistemas de información para el control de procesos operacionales de forma digital y conectadas en línea, lo que sencillamente permitía que un usuario realizara una tarea, bajo la facilidad de un dispositivo tecnológico, conectado al internet; y así de esta manera,

realizar la misma operación que antes realizaba sin tecnología, pero ahora de una manera más versátil y efectiva.

Tras la pandemia por el Covid-19 estos sistemas de información se impulsaron más aún, porque ahora era absolutamente necesario una red de intercomunicación entre individuos y entidades sin la presencialidad de por medio, dado que el riesgo de contagio del mortal virus, no era una opción para ningún personal. Esto conllevó a que cualquier entidad, no solamente las empresariales con fines de lucro, se adentraran en esta modalidad digital.

Dentro de ese grupo, entra la Iglesia San Buenaventura, la cual se encarga de realizar consultas médicas a módicos precios para la comunidad con especialistas de alto nivel en distintas áreas, donde a través de un proyecto de optimización, se propone implementar un sistema de información para el control de citas médicas de forma autónoma, el cual buscaría ofrecer a los usuarios asiduos a la Iglesia, realizar todo tipo de operaciones con respecto a búsqueda de información referida a las consultas que se ofrecen y reservación de citas para dichas consultas, sin la necesidad de que los mismos se acerquen a las instalaciones para realizar dicha gestión. De esta manera, optimizarían los protocolos de operaciones del apartado médico de San Buenaventura, incentivando al uso de recursos tecnológicos vanguardistas, lo que elevaría altamente la calidad de servicios que presta esta institución.

### Revisión de la Literatura

La metodología aplicada a lo largo de gestión de desarrollo del Sistema de Información para el Control de Citas Médicas de la Iglesia San Buenaventura, fue la denominada como *CCPM o Critical Chain Project Management*, que traducido a nuestro lenguaje, sería la *Gestión de Proyecto por Cadena Crítica*, un tipo de metodología de proyectos basada en el

PMBOK, la cual establece de una forma muy específica, el control de ejecución para toda la implementación de este sistema de gestión online, haciendo así, énfasis en el alto nivel de dificultad entorno a los recursos, y el tiempo que tiene cada uno de los grupos de trabajo en el equipo de desarrollo; todo esto, al momento de la observación de cuánto puede llegar a durar toda la implementación del mismo.

En base a esto, se establece una planificación a través de un diagrama de Gantt, el cual nos permite trabajar de manera proyectada, conforme a las distintas fases divididas del panorama general del proyecto, mostrando así de forma concreta en la gráfica del diagrama, los distintos plazos de planificación para una tentativa ejecución de hitos (tal como si se tratase de cronograma de actividades con plazos finiquitados), para que de tal manera, se ajustaran dichas fases, a la durabilidad máxima permitida para con el plazo de ejecución constituido; ahí lo riguroso y el nivel de dificultad, porque la idea de usar el CCPM, es simplificar el control y la ejecución, bajo un cumplimiento estricto de las fechas del desarrollo, dado un estipulado contrato.

Conforme a esto, decimos entonces que la metodología aplicada de forma explícita para este proyecto, abordando la CCPM, constó fundamentalmente de una planificación en base a un cronograma de 5 hitos principales constituidos para el desarrollo del mismo; dichos hitos fueron:

- Desarrollar la arquitectura y los apartados del Sistema, basado en un modelo de aplicación web en línea, diseñada en los lenguajes de programación HTML6, JavaScript, y CSS, todos de forma concatenada. □ Desarrollar la respectiva base de datos de la plataforma en Lenguaje SQL, anclada en su totalidad a todas las entidades e identificadores declarados en el desarrollo de la arquitectura y apartados del sistema.

- Desplegar el sistema completo, arquitectura y base de datos, directamente en el dominio del hosting, con la finalidad de realizar pruebas en búsqueda de errores y posibles fallas que pueda arrojar en tiempo real dicho sistema, con la finalidad de corregirlas.
- Realizar distintas pruebas de calidad, con respecto tanto a la calidad de uso por parte de futuros usuarios del sistema en línea, como a la certificación de cumplimiento de estandarizaciones bajo normativas ISO/IEC internacional.
- Realizar las distintas inducciones y cursos introductorios al manejo del sistema para los manejadores de la plataforma en las instalaciones de la Iglesia, previo a la culminación del proyecto.

Dichos hitos fueron distribuidos en días por semana bajo una durabilidad máxima de 20 días o 4 semanas hábiles para la implementación total del proyecto; tomando en cuenta 3 días extras como margen de error. Así fue como se manejó la metodología desde el panorama general de la gestión del proyecto para la Iglesia San Buenaventura; ahora, desde el panorama explícito, siguiendo la metodología CCPM para la implementación, tenemos que por semana en función del diagrama de Gantt, el desarrollo fue: Para la semana 1 (29/05 ~ 02/06): las tareas / actividades fueron:

- Adquisición de información con respecto a las áreas médicas
- Recolección de información con respecto a las necesidades de un usuario y un operador administrativo.
- Creación y Desarrollo de los apartados WEB del SICCM
- Creación de la Página Principal

Para la semana 2 (05/06 ~ 09/06): las tareas / actividades fueron:

- Modificación a la página principal.
- Concatenación de los apartados a la página web.
- Definición de los identificadores en el entorno para la base de datos

- Creación de la base de datos
- Establecimiento de conexión entre las entidades y los identificadores Para la semana

3 (12/06 ~ 16/06): las tareas / actividades fueron:

- Pruebas en la base de datos con respecto a los identificadores para el vaciado de contenido
- Entrelazamiento entre la base de datos y la plataforma virtual
- Prueba local de la plataforma con la base de datos
- Despliegue online privado de la plataforma con la base de datos
- Prueba online privada del SICCM completo con su base de datos

Para la semana 4 (19/06 ~ 23/06): las tareas / actividades fueron:

- Prueba #1 de Calidad de Uso por usuarios aleatorios
- Modificaciones en la plataforma tras la prueba
- Prueba #2 de Calidad de Uso por usuarios aleatorios
- Modificaciones en la plataforma tras la prueba - Prueba de verificación de estándares ISO/IEC
- Certificación de Normativas ISO/IEC por inspectores de calidad - Despliegue final y entrega de entregables.

### **Resultados y Discusión**

Como consecuencia a las actividades realizadas durante cada hito planteado para la ejecución, los resultados obtenidos en los mismos, se midieron y se fijaron en los registros a través métricas cualitativas como resultantes tras la ejecución de cada actividad; de forma que, al plantearlas de igual manera en la que se presentaron las actividades a realizar, los resultados de la ejecución del Sistema de Información para el Control de Citas Médicas SICCM – San Buenaventura, por semana, fueron:

Para la semana 1 (29/05 ~ 02/06): los resultados fueron:

- Adquisición total de la información sobre las áreas médicas de la iglesia.
- Adquisición total de los requerimientos conforme a las necesidades de usuarios / administradores de la plataforma
- Adquisición total de todos los recursos
- Desarrollo de los apartados médicos en estructura y textos
- Desarrollo de la Página Principal en estructura y contenido

Para la semana 2 (05/06 ~ 09/06): los resultados fueron:

- Concatenación total de la Página Principal del SICCM, con estilos y cada uno de los sub-apartados.
- Base de datos ajustada a cada uno de los identificadores
- Base de datos ajustada a un modelo de control identificado en memoria virtual online concatenada a un servidor local

Para la semana 3 (12/06 ~ 16/06): los resultados fueron:

- Base de datos ajustada a la plataforma exitosamente de forma local
- Plataforma del SICCM desplegada exitosamente de forma online y sincronizada al servidor de las instalaciones, bajo el enlace localhost/reservacpjr/index.php
- Chequeo interno de cumplimiento de normativas y estandarizaciones ISO/IEC

Para la semana 4 (19/06 ~ 23/06): los resultados fueron:

- Modificaciones en el tamaño de la letra tras la prueba de calidad de usuarios #1
- Modificaciones en los colores brillantes del fondo al expandir el brillo en los dispositivos por parte de los usuarios.
- Modificaciones en la base de datos cuando se ingresase un parámetro con caracteres especiales en los cuadros de textos (acentos y ñ).

- Aprobación interna en los cumplimientos de los parámetros de calidad bajo estandarizaciones y normativas ISO/IEC
- Aprobación externa bajo inspección oficial en los cumplimientos de los parámetros de calidad bajo estandarizaciones y normativas ISO/IEC.
- Validación del SICCM – San Buenaventura como un sistema de calidad en los rubros de sistemas digitales de información por ISO/IEC.
- Despliegue final público de la plataforma del SICCM – San Buenaventura en el hosting adquirido, bajo la dirección web de [www.reservacmsanbuenaventura.com.ve](http://www.reservacmsanbuenaventura.com.ve)
- Realización y entrega del manual de usuario y operador del SICCM.
- Realización y entrega del Informe General de desarrollo e implementación del SICCM – San Buenaventura
- Realización de las Respectives inducciones a cada uno de los administradores y manejadores internos de la plataforma SICCM.
- Verificación afirmativa de funcionamiento óptimo de todos y cada uno de los recursos adquiridos.
- Entrega de todos los recursos adquiridos.
- Culminación del proyecto y Cierre Contractual.

Observaciones: Como resultado exitoso de cada una de las actividades desarrolladas durante las 4 semanas de ejecución, no fueron necesarios los días de aplazamiento como margen de error en caso de inconvenientes inciertos; por lo tanto, los 3 días extras de plazo en la semana 5 no fueron requeridos ni se requirió personal del staff de gestión durante dichos días.

Se pudo notar, que a pesar de que el sistema es autónomo y nativo a la Iglesia San buenaventura dado que los parámetros de requisitos que lo componen se abocan directamente a las necesidades de la iglesia conforme a los áreas de servicios médicos, esta plataforma tiene mucho campo y tela que cortar, dado que se le pueden

añadir funciones para expandir el alcance que genera como impacto ante cada uno de los usuarios que lo frecuentan.

EL SICCM – San Buenaventura llega también de la mano de la creatividad visual que aportan los programadores, en este caso, la TSU Sandra Barrios y el Ing. Juan Carlos Ramírez, pues ellos fueron quienes diseñaron la arquitectura como muestra original ante el sponsor y el director del proyecto, y los mismos asintieron con aceptación el modelo presentado; es decir, no toda la estructura de la plataforma se compone en su totalidad bajo los requerimientos adquiridos en la primera semana, sino que también el toque de experiencia y creatividad de los programadores, fueron vitales para el desarrollo autónomo de este sistema de información.

EL SICCM se pudo observar que tiene un mejor desempeño de uso a través de un ordenador que desde un dispositivo móvil; esto a raíz de que los menús de acceso y el entorno visual para realizar las distintas gestiones, está diseñado de forma horizontal, lo que implica un mejor uso a través de un equipo computador cuya pantalla es *widescreen*, que la de un Smartphone, dado a que los mismos, tienen un mejor uso a través de una pantalla de expansión vertical. Sin embargo, esta limitante no impide que se utilicen la totalidad de las funciones que posee el SICCM desde cualquier dispositivo.

### Conclusiones

Básicamente, este sistema de información le brinda a la Iglesia San Buenaventura una optimización total en todas las áreas de servicio que presta a los individuos de la comunidad, de manera que a través de esta plataforma, cualquier persona que necesite de estos servicios médicos a módicos precios, pueda realizar la solicitud de reserva de citas a la distancia de un clic, sin la necesidad de tener que acercarse a las instalaciones; puede hacerlo, pero bajo las facilidades que otorga el SICCM, no es necesario que lo realice.

Se pudo notar de forma concreta, que el uso de la plataforma es sencillo, dócil de manejar, y por sobre todas las cosas, rápido, y esto gracias a la poca carga de imágenes y elementos pesados en los apartados importantes, ya sea la página principal, la página de registro o la página de solicitud de reserva de cita médica. Gracias a esto, cualquier individuo puede realizar una gestión de cita en cuestión de minutos, y que a su vez no requiere de un internet de alta conectividad, dado que la plataforma está diseñada bajo parámetros de ajuste livianos, lo que permite que conexiones por debajo de 50Kbps, puedan navegar dentro del sistema de forma estable; sin embargo, si otro usuario con mayor velocidad de conectividad reserva la cita primero que este, y a su vez representa el último cupo, este tendrá que seleccionar otra fecha, dado que la disponibilidad fue agotada inmediatamente.

Además, se pudo corroborar que la plataforma sí podría mantener más de 1000 usuarios en tiempo real conectados dentro de la misma realizando gestión de citas, puesto que como el dominio de hosting adquirido establecía un parámetro de máximo 6000 individuos conectados en tiempo real, este párrafo del alcance responde a solamente 1/6 de la capacidad que puede soportar la plataforma al momento de estar sobresaturada. Esta es la ventaja que otorga un dominio de hosting avanzado, que pueden estar en tiempo real diversos usuarios generando citas, revisando contenido de consultas, chequeando disponibilidad y manejando registros administrativa-mente hablando, y el sistema no ralentizará su operatividad ni su velocidad de despliegue, siempre y cuando, la capacidad de usuarios dentro en tiempo real, no supere los 6000 directorios reservados para una navegación estable.

### Referencias

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración. Caracas, Venezuela: Episteme

Project Management Institute, Inc. (2017). La Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). 6ª. ed. Pennsylvania, EE. UU: Project Management Institute, Inc. (PMI)

Ramírez, T. (1996). Cómo hacer un proyecto de investigación. 3ª. ed. Caracas: Carhel

UBA (2021). Manual para la Elaboración, Presentación y Evaluación del Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de los Programas de Postgrado (JULIO 2021). CIPUBA. Universidad Bicentennial de Aragua. Venezuela: UBA