



REVISTA FAECO SAPIENS

VOLUMEN 7 - NÚMERO 2

JULIO - DICIEMBRE 2024



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD



Multidisciplinaria en la Ciencias Empresariales

ISSN: L 2644-3821

Volumen 7 – Número 2

(Julio a Diciembre 2024)

Creada en 2018

INTRODUCCIÓN

La Revista FAECO Sapiens es una publicación editada por la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad de la Universidad de Panamá. Surgió en el segundo semestre del año 2018 como resultado a la inquietud del Grupo # 4 de Estudiantes del Doctorado en Ciencias Empresariales, ya que, el programa académico contiene actividades académicas supervisadas como la publicación de un artículo científico en una revista científica arbitrada e indexada y carecíamos de ella.

Con el apoyo de los Doctores Francisco Farnum y Mónica Contreras, se llevó a cabo el seminario de inducción para el diseño de esta revista electrónica; hoy, contamos con una revista multidisciplinaria en las Ciencias Empresariales, de publicación semestral (enero-junio y julio-diciembre), con **ISSN L 2644-3821** (en línea), cuyo objetivo principal es la divulgación de material original y de calidad académica, tales como: artículos científicos, ensayos y notas cortas sobre las problemáticas existentes en las ciencias administrativas y contables.

No obstante, se aceptan resultados de investigación sistemáticas, bibliográficas o de reflexión teórica bajo cualquiera de los siguientes formatos: manuscritos de investigación científica y tecnológicas, manuscritos de reflexión, manuscrito de reflexión, manuscritos cortos, reporte de casos, revisión de temas, cartas al editor, editorial y traducción.

Está dirigida a investigadores, estudiantes, profesionales y profesores de las Ciencias Empresariales: -Contabilidad, Administración, Turismo, Recursos Humanos, Mercadeo, Logística, Auditoría, Auditoría Forense, Puertos, Finanzas, Sistemas de Información, Costos, Gubernamental, Tributación, Aspecto Económicos, bajo las 14 líneas de investigación aprobadas en la facultad y homologadas en la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, desde el año 2015.



Equipo Editorial

Dr. Horacio Charres

Director Editorial

Correo: profesorcharres@gmail.com  <https://orcid.org/0000-0003-2418-1881>

Dr. Jorge A. Martínez Moreno

Coordinador de Edición

Correo: prof_jorge02@yahoo.com  <https://orcid.org/0000-0003-1080-9404>

Magíster Magdalena Sánchez

Coordinadora de Gestión

Correo: magdalena.sanchez@up.ac.pa  <https://orcid.org/0000-0001-7293-7263>

Dra. Blanca Bernal

Universidad de Baja California, México

Coordinadora Científico

Correo: blancab@uabc.edu  <https://orcid.org/0000-0002-8721-2561>

Dr. Teodoro Mena G.

Coordinador Líneas de Investigación

Correo: tmenag10@gmail.com  <https://orcid.org/0000-0002-2314-5929>

Dra. Gladys Correa

Coordinadora Pares Internacionales

Correo: gladysc53@gmail.com  <https://orcid.org/0000-0002-7208-2821>

Dr. Ricardo Ortiz

Coordinador Pares Nacionales

Correo: rikvantony2001@yahoo.com  <https://orcid.org/0000-0002-3454-3682>

Dra. Maricella Corpas Ford

Corrección y Estilo

Correo: corpasmaticela@hotmail.com  <https://orcid.org/0000-0001-6430-4423>

Dr. José René Godoy

Coordinador de Marcación

Correo: renegodoy10@gmail.com  <https://orcid.org/0000-0002-5959-6684>

Nota Editorial

FAECO Sapiens es la primera revista electrónica multidisciplinaria en las Ciencias Empresariales de la facultad, alojada en el portal de revistas de la Universidad de Panamá, para que estudiantes, profesores y profesionales investigadores de estas disciplinas puedan publicar sus resultados.

Una vez más, felicitamos a los Doctores que iniciaron este proyecto, a su Equipo Editorial, por su loable labor en su producción semestral, desde su lanzamiento en el segundo semestre de 2018, sin interrupciones; de la misma manera por los Reconocimientos e Indexaciones alcanzadas. Este espacio se está utilizando mucho y pretendemos que todas las investigaciones que estén desarrollando los estudiantes y profesores, en cualquier nivel se hagan visibles garantizando la calidad investigativa de la facultad, bajo las catorce (14) líneas de investigación aprobadas y homologadas desde el año 2015.

Este Volumen 7 - Número 2 (julio-diciembre 2024), contiene 10 artículos: Políticas y legislación sobre el turismo en Panamá, Incentivos fiscales para el sector turismo en Panamá, Nueva gestión pública y tendencias de manejo del capital humano en el sector estatal, La propuesta de valor, factor clave para el éxito de los emprendimientos, sostenibilidad en la industria 4.0: hacia una producción más verde, El emprendimiento en época de crisis: como plantear prioridades para la obtención de resultados durante la pandemia covid-19, Análisis de la importancia de la colaboración entre el sector público y privado en el desarrollo del turismo en Panamá, Gestión estratégica de recursos humanos en el siglo XXI: desafíos y oportunidades, Evaluación de la eficiencia en el uso de combustible y la emisión de gases contaminantes a la atmosfera por los barcos que recalán en la República de Panamá y La auditoría interna en un nivel de asesoría en el ministerio de desarrollo social de Panamá

Ponemos a disposición de los lectores y autores, la nueva publicación para su evaluación, esperando sus comentarios con la finalidad de mejorar cualquier aspecto de la producción académica y profesional.

Doctora Serafina J. Martínez

Coordinadora de la Maestría en Contabilidad

CONTENIDOS

1	<p>POLÍTICAS Y LEGISLACIÓN SOBRE EL TURISMO EN PANAMÁ Policies and legislation on tourism in Panama Nubia Ávila & Jackeline Juárez</p>	7
2	<p>INCENTIVOS FISCALES PARA EL SECTOR TURISMO EN PANAMÁ Tax incentives for the tourism sector in Panama Nelva Esther Benavides Pinto</p>	27
3	<p>NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y TENDENCIAS DE MANEJO DEL CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR ESTATAL New public management and human capital management trends in the state sector Erik Ponce</p>	42
4	<p>LA PROPUESTA DE VALOR, FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO DE LOS EMPRENDIMIENTOS The value proposal, a key factor for the success of the enterprises Julio Ernesto Mora, Erika Paola García & Nelly Victoria Ley</p>	56
5	<p>SOSTENIBILIDAD EN LA INDUSTRIA 4.0: HACIA UNA PRODUCCIÓN MÁS VERDE Sustainability in Industry 4.0: Towards Greener Production Carlos Chen Cheng, Paul Pérez & Alexis Chen Cheng</p>	73
6	<p>EL EMPRENDIMIENTO EN ÉPOCA DE CRISIS: COMO PLANTEAR PRIORIDADES PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS DURANTE LA PANDEMIA COVID-19 Entrepreneurship in times of crisis: how to set priorities for achieving results during the covid-19 pandemic. Jorge Tapia Lemos, Roddy Real Roby & Erika Mora Herrera</p>	92
7	<p>ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LA COLABORACIÓN ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO EN EL DESARROLLO DEL TURISMO EN PANAMÁ. Analysis of the importance of collaboration between the public and private sectors in the development of tourism in Panama Antonio Ávila</p>	107
8	<p>GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL SIGLO XXI: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES Strategic human resource management in the 21st century: challenges and opportunities Dilia Valderrama C. de Amaya & Marcela, Senclier</p>	123
9	<p>EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA EN EL USO DE COMBUSTIBLE Y LA EMISIÓN DE GASES CONTAMINANTES A LA ATMOSFERA POR LOS BARCOS QUE RECALAN EN LA REPÚBLICA DE PANAMÁ. Evaluation of the efficiency in the use of fuel and the emission of polluting gases into the atmosphere by ships that caller in the republic of Panama. Diógenes Moreno & Franklin Nazareno Castillo</p>	138
10	<p>LA AUDITORÍA INTERNA EN UN NIVEL DE ASESORIA EN EL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE PANAMÁ The internal auditing of the ministry of social development of Panamá Clímaco Martínez González, Cielo Ruiz & Maricella Del Rosario Corpas Ford</p>	158
11	<p>AUDITORÍA: PAGO DE INDEMNIZACIÓN DE VEJEZ DE LA C.S.S. DE PANAMÁ Audit: payment of old age compensation from the social security fund of Panama Víctor Borbones S. & Clímaco Martínez González</p>	181



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

POLÍTICAS Y LEGISLACIÓN SOBRE EL TURISMO EN PANAMÁ

Policies and legislation on tourism in Panama

Nubia Ávila

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá

Correo: nubia.avila@up.ac.pa  <https://orcid.org/0000-0002-6443-9421>**Jackeline Juárez**

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá -

Correo: jackeline.juarez@up.ac.pa  <https://orcid.org/0000-0003-2677-3127>

Recibido: 15-10-2023

Aprobado: 05-05-2024

DOI <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n2.a5268>

RESUMEN

El Turismo se origina por el desplazamiento de las personas a lugares específicos, por una motivación característica del lugar, es un proceso que se desarrolla en un tiempo y espacio determinado, que al vincularse conforman la plataforma de producción y la oferta de consumo, generando un impacto sociocultural, ambiental y económico. La política turística a fin de promover un desarrollo turístico sostenible debe ver todo el ciclo de vida del turismo, pautando las normas y legislación adecuada para su estudio, incentivo, promoción, conservación y protección. Se presentan los antecedentes de la promoción de las primeras giras turísticas con destino a Panamá a partir de 1907, que ofrecían como principal atracción las obras de construcción del Canal iniciadas en 1904. Desde entonces se hizo necesario legislar sobre los beneficios que producía esta industria, llamada “industria de utilidad pública e interés nacional”. Se hizo necesario normar la legislación a partir de la década de los 90, cuando Panamá, junto con otros países de la región centroamericana, inicia una etapa de estabilidad política y económica que permitió potenciar el papel del turismo como factor de desarrollo económico en los países de la región. En tal sentido, el turismo en Panamá ha ido aumentando su economía, favoreciendo el desarrollo del turismo tradicional, el turismo ecológico y rural en consonancia con la creciente importancia del turismo especializado.

Palabras clave: turismo, desarrollo y territorio, política turística, legislación turística en Panamá.

ABSTRACT

Tourism originates from the movement of people to specific places, by a motivation characteristic of the place, it is a process that develops in a specific time and space, which when linked together form the production platform and the consumption offer, generating a sociocultural, environmental and economic impact. Tourism policy in order to promote sustainable tourism development must look at the entire life cycle of tourism, setting the appropriate standards and legislation for its study, incentive, promotion, conservation and protection. The background of the promotion of the first tourist tours to Panama starting in 1907 is presented, which offered as the main attraction the construction works of the Canal begun in 1904. Since then it became necessary to legislate on the benefits produced by this industry, called the “industry of public utility and national interest.” It became necessary to regulate legislation starting in the 1990s, when Panama, along with other countries in the Central American region, began a period of political and economic stability that allowed the role of tourism to be enhanced as a factor of economic development in the countries. region of. In this sense, tourism in Panama has been increasing its economy, favoring the development of traditional tourism, ecological and rural tourism in line with the growing importance of specialized tourism.

Keywords: Tourism, development and territory, tourism policy, Tourism legislation in Panama.

INTRODUCCIÓN



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens

Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



El Turismo es una actividad que se ha convertido en un instrumento de desarrollo económico y social a nivel local e internacional, “el valor de su producción es quizás igual o mayor que el de las exportaciones de petróleo, de productos alimenticios, explotaciones de minerales mediante la minería o la venta y compra de automóviles” (OMT, sf).

En algunos países el Turismo representa una de las principales fuentes de empleos e ingresos, ha evolucionado en las últimas décadas, por su continua expansión y diversificación”. (Nieto et al, 2016).

El Turismo genera grandes beneficios en las comunidades, así mismo produce consecuencias desfavorables que se evidencian por ejemplo, en aspectos sociales como la segregación cultural de los residentes locales algunas comunidades, y de igual forma claramente en aspectos ambientales: la degradación del ambiente, la contaminación de ríos y mares por el mal manejo de las aguas servidas y la acumulación de los residuos sólidos; son algunos de los problemas que causa el Turismo en el territorio nacional, provocando cambios en el estilo de vida de la población, dando como consecuencia el rechazo entre los locales, provocando en más de una ocasión fuertes conflictos.

En ese sentido, las segregaciones territoriales discriminan a ciertos grupos como resultado de relaciones de poder expresadas en un control territorial que regula la accesibilidad espacial, el uso y disfrute de los recursos y hasta los modos de vida derivados de la clase o posición social y cultural de los sujetos. (Hoffmann & Morales, 2018)

El Turismo puede ser un importante y dinámico promotor del desarrollo sostenible, pero al mismo tiempo representa un desafío para todos los actores implicados, que buscan soluciones a los problemas que se pueden generar; para encauzar y orientar el desarrollo del Turismo hacia la sostenibilidad, los actores sean el gobierno, el sector privado y/o las comunidades receptoras, deben adoptar una actitud vigilante y utilizar mecanismos de supervisión de manera concertada. (Nel lo & Pérez, 2007)

El Turismo sostenible es aquel que tiene en cuenta las repercusiones actuales y futuras; económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas, debe alcanzar y mantener un desarrollo y un crecimiento óptimo que mejore las condiciones del nivel de vida de los actores territoriales. (UNWTO, s.f.).

La Organización Mundial de Turismo establece que el turismo sostenible cubre las necesidades de los turistas presentes y las regiones huéspedes mientras protege y permite oportunidades para el futuro. Permite el manejo de recursos de tal forma que las necesidades sociales,



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens

Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



económicas y estéticas pueden ser satisfechas al tiempo que se mantiene la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de apoyo de vida. (OMT, 2023).

Los factores que hacen que un lugar pueda constituirse en un destino turístico son básicamente de tres tipos: **su localización y características físicas**, su localización temporal, es decir, la distancia a los centros emisores y el clima existente durante la temporada turística, **y el tipo de actividades que se pueden desarrollar en él**. Ahora bien, la distribución de estos factores ha variado con el paso del tiempo.

El presente artículo pretende presentar y analizar los aspectos legislativos, que incluyen decretos, leyes e incentivos y puntos focales que protegen o incentivan el factor turístico en Panamá, a través de la historia.

El primer apartado presenta tres temas que dan una primera aproximación al planteamiento que se desea señalar, inicia con una breve referencia al concepto de Turismo, desarrollo y territorio. El segundo apartado presenta un análisis de las políticas públicas, haciendo referencia al concepto de política pública turística y se presenta una amplia referencia sobre la legislación del Turismo en Panamá desde la época republicana, desarrollando el tema mediante una breve revisión de las leyes y planes relacionados con la actividad turística en Panamá. En el tercer apartado se presenta el impacto negativo que puede producir el turismo en una determinada zona y las sanciones que ameritan las faltas incurridas por propietarios de industrias e inversionistas del turismo.

Objetivo General

Identificar los aspectos de la legislación relacionada con las actividades turísticas en Panamá.

¿Qué es el Turismo?

El Turismo se origina por el desplazamiento de las personas, combina procesos y relaciones entre sus actores en un tiempo y espacio determinado, que al vincularse conforman la plataforma de producción y la oferta de consumo, genera impactos socioculturales, ambientales y económicos, provoca transformaciones y alteraciones en el territorio y se caracteriza por ser multidisciplinar e interdisciplinar, pues, intervienen en él diversas disciplinas como la economía, la antropología, la sociología, la psicología, la geografía entre otras, que han contribuido a su caracterización y dinamismo, y que a partir de estas se han planteado diversidad de definiciones:

Se presenta la conceptualización de Oscar De La Torre Padilla *“El Turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de*



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens

Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



personas que, fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud”, señala el autor que son personas que viajan de su residencia permanente a otro lugar, y que este traslado genera intercambio social, económico y cultural. (De La Torre, 2001, p.19).

Sancho Amparo, cita a Burkart y Medlik que desde el año 1841 había definido el concepto, señalando que Turismo como el movimiento temporal de personas, por períodos menores a un año, a destinos fuera del lugar de su residencia y de su trabajo; de las actividades emprendidas durante la estancia de estos turistas y las facilidades creadas para satisfacer sus necesidades. surge el concepto de **marketing**, que habla de la satisfacción y cumplimiento de las necesidades del cliente. (Sancho et al., 1995).

En el mismo documento, Sancho señala el concepto de la Organización Mundial del Turismo, OMT: “El Turismo comprende conjuntamente el desplazamiento y las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias, así como las relaciones que surgen entre ellos; en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año y mínimo de 24 horas (pernoctando en el destino); principalmente con fines de ocio, por negocio y otros” (p. 46).

La Organización Mundial del Turismo, OMT en el año 2023 pauta que *el “El turismo comprende las actividades de personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su ambiente usual durante no más de un año consecutivo con fines de gozar de tiempo libre, negocios u otros”*. Estas personas se denominan visitantes y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico. (OMT, 2023, s.p).

Estos conceptos guardan ciertas similitudes entre sí, como el carácter económico, el tiempo y la movilidad, la Real Academia Española define el Turismo como la *“actividad o hecho de viajar por placer”*. (Real Academia Española, 2022, s.p).

Desarrollo Turístico

El desarrollo turístico que experimentan las distintas ciudades balnearias provoca que las mismas se erijan progresivamente como centros turísticos y, con ello, la privatización del espacio público de playas y la consecuente transformación territorial de dicho espacio, constituyen una de las principales problemáticas que tanto los veraneantes como los residentes deben afrontar en las temporadas de verano.

En opinión de Fornessi, los actores territoriales se identifican como personas, instituciones, unidades productivas, el Estado mismo, que se articulan, fundando constantemente procesos de territorialización. (Fornessi, 2019).

La acción turística requiere de un desplazamiento y como mínimo dormir una noche en el lugar, para cumplir con esto es necesario que los destinos cuenten con infraestructuras,



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

equipamientos e instalaciones básicas que provean de alimentos, alojamientos, transportes, además, sitios de diversiones y vías de acceso en condiciones óptimas para que el turista experimente una estancia segura y placentera, aunque, se advierte que la saturación de estos establecimientos en estas zonas naturales generan transformaciones que alteran el equilibrio del recurso natural y el modo de vida de los residentes del lugar, pues al construirlas se impacta la biodiversidad, se degrada la vegetación, desaparecen los senderos, cambia el paisaje y por ende se altera el clima, en tal sentido, las autoridades locales y residentes deben supervisar y garantizar que, estos proyectos no generen estas afectaciones.

Ante estas disposiciones existe una marcada tendencia de las instituciones y organizaciones responsables de regular el Turismo, en focalizarse en acciones dirigidas a potenciar o promocionar los atractivos turísticos, la calidad del servicio, la seguridad, la higiene, la promoción, la capacitación, o la satisfacción entre otros aspectos, en esto, no hay nada de malo, ya que el objeto y fin de la actividad, es generar ambientes de bienestar e implantar infraestructuras y ofertas óptimas que permitan facilitar una atención eficiente y eficaz al turista.

Estas acciones valoriza y beneficia el desarrollo socioeconómico e imagen de las comunidades con sus atractivos en Panamá, por lo tanto, si embargo se debe considerar también, los beneficios económicos y sociales que deben percibir las comunidades receptoras, como el derecho vivir en un ambiente sano y seguro, a la obtención de empleos bien remunerados y permanentes, a la preservación y protección del medio natural, al respeto de su cultura y modo de vida de la población, sin generar conflictos con sus formas de vida cultural, en ese sentido, se alcanza el bienestar para todos los involucrados y contribuye a garantizar un verdadero desarrollo sostenible. En tal sentido, “el grado de amabilidad u hostilidad que la comunidad receptora presente es de suma importancia a tal grado de poder determinar la visita o el regreso de turistas al destino” (Cordero, 2009).

Política y legislación turística en Panamá

Para el análisis de las políticas públicas se debe hacer referencia al concepto de política pública turística. Se desarrolla este tema mediante una breve revisión de las leyes y planes relacionados con la actividad turística, señaladas a continuación:

La política pública del Turismo es la orientación dada por el gobierno al desarrollo de la actividad turística, en consenso con los representantes del sector turístico y de la sociedad, está plasmada en el documento denominado Plan Nacional de Turismo 2020-2025 y en los demás documentos gubernamentales. (Autoridad del Turismo en Panamá, 2020).

Las políticas públicas son las acciones y decisiones que toma el Estado con la finalidad de transformar o modificar una situación determinada, y dar respuesta a ciertos intereses, contextos y problemáticas de orden social. (Wilson, 2018).



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens

Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



En este contexto, las definiciones sobre política turística son variables, pero se podría destacar la que aporta González, en la que señala que es el conjunto de acciones que impulsan actores públicos en colaboración con actores no públicos con la intención de alcanzar objetivos diversos relacionados con la variedad de fenómenos y relaciones que supone el proceso de atracción, estancia o residencia ocasional de ciudadanos en un territorio determinado. (González, 2011)

Comprendiendo que las políticas públicas impactan y generan transformaciones sociales, es importante que todos los actores territoriales participen y se beneficien de estas, siempre que resulten positivas, o detenerlas si es necesario, los actores representan al sector gobierno, a la comunidad receptora, a las empresas productoras y a los turistas.

La legislación turística a fin de promover un desarrollo turístico sostenible debería ver todo el ciclo de vida del turismo, que como servicio es bastante complejo. De esta forma se pueden establecer todos los impactos ambientales, sociales y económicos que las diferentes actividades producen, identificando cuáles y quiénes son los actores interesados y cuales actividades se pueden regir por otros mecanismos como instrumentos de mercado o acuerdos voluntarios. (Proyecto FODESTUR, 2001).

Patricia Pizzurno historiadora uruguaya nacionalizada panameña, señala en su artículo: El turismo y el patrimonio en el Panamá republicano, que fue a partir de 1907, cuando se organizaron en Estados Unidos las primeras giras turísticas con destino a Panamá, que ofrecían como principal atracción las obras de construcción del Canal iniciadas en 1904. Continúa relatando Pizzurno que *“La visita del presidente Theodore Roosevelt, dos años más tarde, fue el disparador que atrajo a los primeros grupos de estadounidenses que llegaron en calidad de turistas a la ruta de tránsito”*. Lógicamente esta situación no pasó desapercibida para los comerciantes nacionales que, a través de la Asociación de Comercio de Panamá, iniciaron la promoción del turismo juntamente con las inversiones y la inmigración. (Pizzurno, 2007, p. 3).

Los primeros indicios de interés por parte del Estado en conservar y acrecentar el patrimonio nacional en Panamá datan de 1908, cuando se firmó un contrato con Juan Bautista Sosa y Enrique J. Arce para la realización de una historia oficial que contemplaba la copia manuscrita de los documentos sobre Panamá que reposaban en el Archivo General de Indias de Sevilla.

Continúa señalando Pizzurno, que, en 1910, con el propósito de atraer inversionistas y turistas, el gobierno nacional firmó un contrato con W. W. Rasor, editor gerente de la Pan American Magazine (Revista Panamericana) de Nueva Orleans, para la publicación de un número de su revista exclusivamente dedicado a Panamá. Rasor se comprometió a publicar material gráfico, artículos históricos, políticos, industriales y datos estadísticos, así como ilustraciones con fotograbados de todo el país y a hacer un tiraje aproximado de 800 ejemplares. (Pizzurno, 2007).



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens

Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



El interés por fomentar el turismo en Panamá dio lugar, a finales del año 1912, a la promulgación de la **Ley N°30 del 29 de noviembre**, que autorizó el nombramiento de agentes de información sobre Panamá y sus recursos en Estados Unidos y España (Ley 30, 1912).

Patricia Pizzurno da referencias que entre 1911 y 1912 se publicó en Estados Unidos, guías turísticas para satisfacer convocar la presencia de un turistas cada vez más exigentes y ávidos de información. Un gran número de visitantes llegaron al istmo panameño atraídos por el mundialmente notorio Corte Culebra, la cantidad de visitantes llegó casi a 20,000. *“En sus días libres, los empleados del Canal también se convertían en turistas y no sólo visitaban el Corte, sino también Punta Toro y el fuerte de San Lorenzo del Chagres (ambos situados en la costa atlántica)”*. Continúa señalando la autora quien hace referencia a Mc Cullough 1977 (p.580). *“La Isla de Taboga era el destino favorito de las familias Zonians y de los patricios panameños. La travesía en barco hacia Taboga duraba tres horas y aunque aún se mantenía en pie el viejo hotel Aspinwall”*. (Pizzurno, 2007,p.7)).

Ya en el año 1922, **la Ley N°17** ordenaba el fomento del turismo en todo el país y en los años posteriores se promulgaron nuevas leyes reguladoras, lo que demuestra la creciente importancia que cobraba la actividad turística en Panamá. (Ley No 17, 1922).

En el año 1928, Panamá ofrecía un potencial turístico que llevó al gobierno del ingeniero Florencio Harmodio Arosemena, a contratar los servicios de Guillermo Andreve para que estudiara la organización y el desarrollo de esta actividad en la isla de Cuba, que las inversiones estadounidenses habían convertido en **La perla del Caribe**. El resultado fue la publicación del primer estudio sobre el turismo en la República. Se trata de un folleto de 50 páginas titulado: *Cómo atraer el turismo a Panamá*, en el que se proponía la creación de una comisión de turismo encargada de promover los atractivos del Istmo. (Andreve, 1929)

En la década de los años 30, la actividad turística parece estar arraigada en Panamá y representar una considerable fuente de ingresos para los comerciantes capitalinos y colonenses. Pese a que la debacle económica mundial tuvo efectos negativos sobre el turismo y las inversiones, la Asociación del Comercio de Panamá publicó por estos años, *Tourist guide Panama. Bridge of the Americas “Guía turística Panamá. Puente de las Américas”*. (Pizzurno, 2007).

El turismo en Panamá fue creciendo y en el año 1934 provocó que se aprobara la **Ley N° 79** que creó la Comisión Nacional de Turismo, momento a partir del cual el Estado asumió las riendas de la actividad turística en Panamá. (Ley Ley N°79,1935)

Cuatro años más tarde la **Ley N° 53**, presenta la imposición de un impuesto al turismo (Ley Ley N°53,1939).



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens

Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



La **Ley Nº 56** de 1947, creó el Departamento de Comercio y Turismo como una dependencia del Ministerio de Agricultura, Comercio e Industrias, con el propósito de llevar adelante una activa y ordenada política de fomento del turismo (Ley Nº56, 1947).

En 1954 se realizó en Panamá el primer Congreso interamericano de directores de turismo e inmigración. En dicha reunión se propuso que las 21 repúblicas americanas y el Dominio del Canadá adoptaran una tarjeta interamericana de turismo que reemplazase al pasaporte, en un claro intento de unificación documental, apoyado por la Organización de Estados Americanos (OEA). Este congreso declaró Centro turístico de máximo interés continental americano y mundial la Ruta de Balboa en la travesía que concluyó con el descubrimiento del océano Pacífico o Mar del Sur. (Pizzurno, 2007).

Una de las primeras acciones en los años 60 fue el **Decreto Ley Nº 22** del 15 de septiembre de 1960, por la cual bajo la administración del presidente Roberto Chiari (1960- 1964) fundó el Instituto Panameño de Turismo (IPAT), como entidad rectora del Turismo en Panamá, desde entonces, el IPAT ejecutó las políticas oficiales encaminadas al fomento del turismo, coordinando acciones conjuntas con el para entonces Instituto Nacional de Cultura (INAC) en lo relativo al uso y puesta en valor de los conjuntos monumentales. (Decreto Ley 22 ,1960).

Decreto Nº 382 del 24 de agosto de 1964. Por el cual se dictan disposiciones de carácter sanitario en relación con establecimientos turísticos. Publicada en la Gaceta Oficial 15.374 del 21 de mayo de 1965

La **Ley Nº 74** de 1976 por la cual se regula el servicio remunerado de hotelería y hospedaje público en Panamá.

La **Ley Nº 73** de 1976, por la cual se regula el negocio de las agencias de viajes.

El mismo año se promulgó la **Ley Nº 91** de 22 de diciembre de 1976 por la cual se regulan los Conjuntos Monumentales Históricos de Panamá Viejo, Portobelo y el Casco Antiguo de la Ciudad de Panamá, dándole la categoría de Conjunto Monumental Histórico al Sitio Arqueológico de Panamá Viejo, permitiendo el rescate de algunas plazas y residencias coloniales.

La **Ley Nº 74** del 22 de diciembre de 1976. Por la cual se regula el servicio remunerado de hotelería y hospedaje público. Publicada en la Gaceta Oficial 18.244 del 30 de diciembre de 1976.

Decreto **Nº 17-B**. Por la cual se reglamenta la Ley 74 del 22 de diciembre de 1976, por la cual se regula el servicio remunerado de hotelería y hospedaje público. Publicada en la Gaceta Oficial 18.425 del 22 de septiembre de 1977.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens

Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



La **Ley Nº 14** de 5 de mayo de 1982 establece que: "Corresponderá al Instituto Nacional de Cultura, a través de la Dirección Nacional de Patrimonio Histórico el reconocimiento, estudio, custodia, conservación, administración y enriquecimiento del Patrimonio Histórico de la Nación". (Gaceta Oficial Digital, 2009).

El **Decreto Nº 29** del 4 de octubre de 1983. Por el cual se crea el Consejo Nacional de Turismo. Publicado en la Gaceta Oficial No.19949 de 5 de diciembre de 1983.

La Resolución de Gabinete Nº 46 del 19 de febrero de 1992. Por la cual se declara la actividad turística como de interés nacional prioritario para el desarrollo económico del país. Publicada en la Gaceta Oficial No. 21.980 de 24 de febrero de 1992 .

La Ley Nº 8 del 14 de junio de 1994. Por la cual se promueven las actividades turísticas en Panamá. Publicada en la Gaceta Oficial No. 22,558 de 15 de junio de 1994. Esta ha sido reglamentada por el **Decreto Ejecutivo Nº 73** del 8 de abril de 1995. Gaceta Oficial No. 22.762 de 12 de abril de 1995.

La **Resolución Nº 7/95** del 21 de enero de 1995. Establece la inscripción oficial de las personas naturales o jurídicas que se acogerán al régimen de incentivos, que establece la Ley 8 de 1994. Publicada en la Gaceta Oficial No. 22.785 de 18 de mayo de 1995. La publicación se repitió en la Gaceta Oficial No. 22.802 de 12 de junio de 1995, debido a que la publicación anterior contenía errores.

El **Decreto Ejecutivo Nº 73** del 8 de abril de 1995. Por el cual se reglamenta la Ley 8 del 14 de junio de 1994. Publicado en la Gaceta Oficial No. 22.762 de 12 de abril de 1995.

El **Decreto Ejecutivo Nº 197-A** del 6 de octubre de 1995. Por el cual se modifica el Decreto Ejecutivo 73 del 8 de abril de 1995. Publicado en la Gaceta Oficial No. 22.902 de 31 de octubre de 1995. Este Decreto modifica los artículos. 22; 24; los numerales 8 y 9 del Acápito A. del artículo 51; los acápites " G," H, y" K del artículo 51; los artículos 22,24, 25,51 y 52. Finalmente deroga los literales" a y f del numeral 1 del Acápito A del artículo 52.

La **Resolución de Gabinete Nº 257** del 27 de noviembre de 1996. Por el cual se emite un concepto favorable a la aplicación de las tarifas industriales, establecidas en la estructura tarifaria del IRHE, a los usuarios calificados por el Instituto Panameño de Turismo como Hoteles, Cabañas y Aparta - Hoteles. Publicada en la Gaceta Oficial Ley Nº23.184 de 18 de diciembre de 1993.

La **Resolución Nº 5/97** del 30 de enero de 1997. Esta Resolución de la Junta Directiva del Instituto Panameño de Turismo IPAT, se refiere a las obligaciones que tienen que cumplir las



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens

Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



empresas que solicitan inscripción en el Registro Nacional de Turismo. Publicada en la Gaceta Oficial No. 23.238 de 5 de marzo de 1997.

La **Resolución N° 2013-320** del 28 de febrero de 1997. Por la cual se regula el procedimiento para la deducibilidad del Impuesto sobre la Renta de los intereses que devenguen los acreedores o prestamistas de inversiones turísticas. Publicada en la Gaceta Oficial No. 23.238 de 5 de marzo de 1997.

La **Resolución de Gabinete N° 41** del 13 de febrero de 1996. Por la cual se declara zona de desarrollo turístico de interés nacional el área denominada Zona 2, Bastimentos. Publicada en la Gaceta Oficial No. 23.978 de 22 de febrero de 1996.

La **Resolución de Gabinete Ley N° 42** del 13 de febrero de 1996. Por la cual se declara zona de desarrollo turístico de interés nacional el área denominada Zona 8, Las Perlas. Publicada en la Gaceta Oficial 23.978 del 13 de febrero de 1996

La **Resolución de Gabinete Ley N° 43** del 13 de febrero de 1996. Por la cual se declara zona de desarrollo turístico de interés nacional el área denominada Zona 4, Farallon. Publicada en la Gaceta Oficial 23.980 del 26 de febrero de 1996

La **Resolución de Gabinete Ley N° 44** del 13 de febrero de 1996. Por la cual se declara zona de desarrollo turístico de interés nacional el área denominada Zona 1, La amistad. Publicada en la Gaceta Oficial 23.978 del 22 de febrero de 1996

La **Resolución de Gabinete Ley N° 251** del 13 de febrero de 1996. Por la cual se declara zona de desarrollo turístico de interés nacional el área denominada Zona La Metropolitana. Publicada en la Gaceta Oficial 23.229 del 20 de febrero de 1997

La **Ley N° 16** del 25 de abril de 1997. Por la cual se faculta al Instituto Panameño de Turismo para el ejercicio de cobro Coactivo. Publicado en la Gaceta Oficial No. 23.276 de 29 de abril de 1997.

La **Resolución Ley N° 75-95**. Por la cual se establece el Reglamento de Hospedaje. Publicada en la Gaceta Oficial 22.995 del 19 de enero de 1996

La **Resolución N° 165-95**. Publicada en la Gaceta Oficial 22.910 del 14 de noviembre de 1995, autoriza a los funcionarios de Fomento Turístico de la institución para que realicen las inspecciones correspondientes a los establecimientos de hospedaje público. (Gaceta Oficial, 1995)



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

El **Capítulo 4° “Cultura Nacional” Artículo N° 85**, de la Constitución de la República de Panamá ajustada a los Actos Reformatorios de 1978, al Acto Constitucional de 1983, a los Actos Legislativos No. 1 de 1993 y No. 2 de 1994, y al Acto Legislativo No. 1 de 2004, tomando como referencia el Texto Único publicado en la Gaceta Oficial No. 25176 del 15 de noviembre de 2004. Señala que: constituyen el Patrimonio Histórico de la Nación los sitios y objetos arqueológicos, los documentos, monumentos históricos u otros bienes muebles o inmuebles que sean testimonio del pasado panameño. El Estado decretará la expropiación de los que se encuentren en manos de particulares. La Ley reglamentará lo concerniente a su custodia, fundada en la primacía histórica de los mismos y tomará las providencias necesarias para conciliarla con la factibilidad de programas de carácter comercial, turístico, industrial y de orden tecnológico. (Constitución Política de la República de Panamá, 2004).

Título IX de la Constitución de la República de Panamá, que obedece a La Hacienda Pública, Capítulo 1° Bienes y Derechos del Estado, señala claramente todos los bienes que pertenecen a la República de Panamá: 1. Los bienes existentes en el territorio que pertenecieron a la República de Colombia. 2. Los derechos y acciones que la República de Colombia poseyó como dueña, dentro o fuera del país, por razón de la soberanía que ejerció sobre el territorio del Istmo de Panamá. 3. Los bienes, rentas, fincas, valores, derechos y acciones que pertenecieron al extinguido Departamento de Panamá. 4. Las tierras baldías o indultadas. 5. Las riquezas del subsuelo, que podrán ser explotadas por empresas estatales o mixtas o ser objeto de concesiones o contratos para su explotación según lo establezca la Ley. Los derechos mineros otorgados y no ejercidos dentro del término y condiciones que fije la Ley, revertirán al Estado. 6. Las salinas, las minas, las aguas subterráneas y termales, depósitos de hidrocarburos, las canteras y los yacimientos de toda clase que no podrán ser objeto de apropiación privada, pero podrán ser explotados directamente por el Estado, mediante empresas estatales o mixtas, o ser objeto de concesión u otros contratos para su explotación, por empresas privadas. La Ley reglamentará todo lo concerniente a las distintas formas de explotación señaladas en este ordinal. Constitución Política de la República de Panamá y Texto Único del Reglamento Orgánico del Régimen Interno de la Asamblea Nacional. 7. Los monumentos históricos, documentos y otros bienes que son testimonio del pasado de la Nación. La Ley señalará el procedimiento por medio del cual revertirán al Estado tales bienes cuando se encuentren bajo la tenencia de particulares por cualquier título. 8. Los sitios y objetos arqueológicos, cuya explotación, estudio y rescate serán regulados por la Ley. (Constitución Política de la República de Panamá, 2004).

La **Ley N° 16** de 22 de mayo de 2007 "Modifica artículos de la Ley 91 de 1976, en la que se regula el Conjunto Monumental Histórico de Panamá Viejo y se dictan otras disposiciones", se establecieron los nuevos linderos del Conjunto Monumental Histórico de Panamá Viejo, cuyo



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens

Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



polígono fue inscrito en el Registro Público como propiedad del Instituto Nacional de Cultura (INAC). (Gaceta Oficial Digital, 2009).

En el transcurso del tiempo se acentuaron en el sector gubernamental nuevas acciones legislativas para organizar, ordenar y catalogar los atractivos y servicios turísticos en el territorio nacional.

Se crean las zonas de interés turístico y sus estrategias de desarrollo mediante **el Plan Maestro 1993-2002**, que divide a Panamá en nueve Zonas de Desarrollo Turístico (Nel et. al, 2007).

En esos momentos se basaron, en primer lugar, en la existencia de atractivos propios y posibilidades futuras de desarrollo turísticos y en segundo lugar, en las necesidades de infraestructura turística y en la distribución de la demanda entre las zonas turísticas del país. Estas zonas fueron denominadas: La Amistad, Bastimentos, Arco Seco, Farallón, Metropolitana, Portobelo, Las Perlas, Kuna Yala, y Darién.

En el año 2006 estaba en su fase de culminación el **Segundo Plan Maestro de Turismo Sostenible-PMTS**, donde se demarcaban nuevos atractivos y se establecía una nueva división en regiones y destinos turísticos.

La **Ley Nº 8** de 14 de junio de 1994, reglamentada por el **Decreto Ejecutivo Ley Nº 73** de 8 de abril de 1995, para la promoción del Turismo en Panamá y de Centros especializados en Ecoturismo, donde se otorgan incentivos especiales, estos incentivos se refieren a la exoneración del impuesto de inmueble en la construcción de infraestructuras y hoteles y que representa dos exoneraciones. Una, por diez años sobre el terreno y treinta años sobre las mejoras. También se exoneran durante los primeros cinco años de la actividad comercial, el impuesto sobre la renta y durante los cinco años siguientes se podrán deducir las pérdidas durante los tres ejercicios fiscales siguientes en los que se produjere la pérdida. (Ley Nº 8, 1994).

En Panamá se crean otras leyes dirigidas al incentivo para los proyectos de desarrollo, concediendo a los inversionistas grandes beneficios para la inversión turística, que se contemplan en la **Ley Nº 8** de 1994.

La **Ley Nº 8** en su artículo 6 numerales 1,2 y 5, contempla las actividades que buscan incentivar las visitas de los turistas a Panamá, entendidas como los actos que contribuyen efectivamente al incremento del flujo de turistas al territorio nacional para lo cual se presenta una serie de ofertas diversificadas que permiten la oportunidad de satisfacer diversos intereses.

Estas actividades tienen relación con la expansión de infraestructuras, equipamiento, rehabilitación, construcción de centros de convenciones, talleres de artesanías nacionales, parques recreativos, zoológicos, centros especializados de Turismo y los Conjuntos



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens

Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



Monumentales Históricos en lo que tienen relación con su rehabilitación siempre y cuando lo autoricen las autoridades del Instituto Nacional de Cultura. Asimismo la legislación no establece limitaciones a las empresas, ya que, el artículo 9 de la ley in-comento señala que toda persona natural o jurídica podrá realizar actividades empresariales de turismo. (Ley Nº 8, 1994).

Sin embargo, en el año 1997 se formula el **decreto Ley Nº 9** de 1997 que otorgó nuevos incentivos a la inversión dentro del conjunto histórico del Casco Antiguo panameño, esto impulsó los desalojos forzosos de las edificaciones del área.

Los precios de las propiedades se dispararon, al extremo que en el año 2000 alcanzaron los B/. 1,000.00 por metro cuadrado, comparable con las zonas más costosas de la capital. En 1998 se conformó una Comisión de Alto Nivel que debía elaborar un plan maestro de puesta en valor del sitio de conformidad con los requerimientos de la UNESCO. (Pizzurno, 2007).

La **Ley Nº 54** de 1998, la **Ley Nº 80** de 2012 y la **Ley Ley Nº 82** de 2019, entre los incentivos económicos para las construcciones están: La exoneración de impuesto compra de mercancías, actividades fílmicas y beneficios personal, atención médica. Estas leyes otorgan la libertad a los inversionistas de disponer de los beneficios, incluyendo la repatriación de capital, dividendos, intereses y ganancias (Ley 54, 1998).

Decreto Ley Nº. 4 de 27 de febrero de 2008, Gaceta Oficial No. 25,989 de 29 de febrero de 2009, crea la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP). (Gaceta Oficial, 2009).

Resolución Nº DAPB-0012-2019 que aprueba el plan de uso público del Parque Nacional Coiba. (Gaceta Oficial Digital, 2019).

La **Ley Nº 122** de 31 de diciembre de 2019 y la **Ley Nº 314** de 20 de junio de 2022, acentúa más los beneficios e incentivos turísticos, se reconoce el 100% de crédito fiscal de la inversión de nuevos proyectos turísticos, ambas leyes modifican la **Ley Nº 80** de 2012. Sin embargo, posteriormente se introduce una iniciativa legislativa para derogar las mencionadas leyes de incentivos, debido a que la Asociación Panameña de Hoteles (APATEL) protestó al respecto, ya que consideraban que las mismas blindaban las exoneraciones concedidas a un pequeño grupo de empresarios y porque no fueron incorporados los pequeños y medianos emprendedores turísticos de toda la geografía nacional.

Ante esto se introduce una nueva iniciativa, el proyecto de **Ley Nº 789** cuyo objetivo fue: Incentivar la inversión y el financiamiento para el desarrollo de nuevos establecimientos de hospedaje público turístico y/o ampliaciones de los ya existentes, incluyendo los productos turísticos y sus servicios complementarios que se encuentren inscritos en el Registro Nacional de Turismo, ubicados en regiones, destinos o áreas de interés turístico, con excepción de los ubicados en el distrito de Panamá. Se deroga la **Ley Nº 122** y se modifica la **Ley Nº 80**, reduciendo el incentivo del 100% al 60% de crédito fiscal del valor total del proyecto



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens

Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



(excluyendo el valor de la finca y la infraestructura), más un 5% del valor de la infraestructura del Plan Maestro.

Posteriormente el Consejo Nacional de Turismo (CNT), principal órgano público-privado del sector en Panamá, aprobó la extensión de forma unánime del **Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025 (PMTS)**, para fortalecer la capacidad institucional de la ATP; invertir en la promoción turística del país y mejorar los productos turísticos que ofrece Panamá, en la infraestructura, mantenimiento y servicios básicos. (Autoridad del Turismo de Panamá, 2020).

El Estado desde la normativa regula la propiedad privada (dominio de la parcela), la zonificación y el sentido del desarrollo del territorio. Regula entonces desde la calificación mínima del espacio hasta la altura de la edificación y la ocupación de la parcela. Asimismo, decide qué zonas serán destinadas a vivienda y cuáles a comercio, a industria, etc. Esto determina el tipo de infraestructura que deberá proveerse, la densidad y la capacidad edificable del suelo, pero no su valor ni su diferenciación simbólica, sólo su diferenciación por equipamiento y uso. El valor lo otorgan las relaciones de mercado, que instalan a la propiedad como símbolo de poder económico. (Tella & Silva, 2019)

El 3 de febrero de 2021 se presenta a la Asamblea Legislativa el **Anteproyecto de Ley N° 236** "Por el cual se expide la Ley General de Turismo". Se presenta este proyecto de ley teniendo en cuenta el potencial que representa el sector turismo y la eficaz herramienta en la que se puede convertir para disminuir la pobreza en áreas apartadas del país, resulta de vital importancia que contemos con una legislación turística actualizada y de primer nivel, que sienta las bases para un turismo responsable y que permee en los más necesitados del país. Si embargo hasta la fecha todavía esta ley no es oficializada en la Gaceta Oficial. (Asamblea Nacional, 2021).

3. El impacto negativo que puede producir el Turismo

La actividad turística en su intención de cubrir las necesidades y deseos de los visitantes exige modificaciones en el entorno social, cultural y ambiental, generando costos e impactos negativos en las estructuras locales (Monterrubio, et al, 2013).

En ese marco, las políticas turísticas se deben enfocar, no solo en el crecimiento económico, sino en el social y cultural, porque es sabido que la naturaleza de la actividad genera alteraciones en la vida cotidiana, en sus concepciones de identidad y territorialidad. Ante esto, se cuestiona ¿Qué papel juega el actor local, el dueño de las costumbres y el trabajo, el poseedor del derecho de las tierras? ¿Es verdaderamente el turismo una actividad responsable, sana y justa para los residentes de una comunidad?, o es otra investidura del neocolonialismo?



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens

Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



Por lo anterior, queda claro, que es un derecho de las personas, hacer uso del recurso natural, para fines de Turismo y recreación, cuando este se encuentre en condiciones óptimas y seguras, por tal razón, no debe existir impedimento para su acceso, por tanto, ningún inversionista de proyectos comerciales, turísticos o residenciales debe sentirse propietario de estos bienes, ya que los mismos les pertenece a todos los panameños.

Al respecto, es importante considerar las palabras de Nogué, que expresa: “la gente es más insistente y de forma organizada, defiende sus raíces históricas, culturales, religiosas, étnicas y territoriales, reclama su memoria histórica, la pervivencia de sus valores y el derecho a preservar su propia concepción del espacio y del tiempo”. (Nogué, 2007).

La diversión y la recreación son alternativas que incitan la práctica de la actividad turística, son elementos básicos de las motivaciones de las personas para la toma de decisión en sus proyectos de viajes vacacionales, convirtiendo así a las personas en turistas y a otros en recreacionistas.

Quienes van a la playa disfrutan de navegar, pescar, nadar, caminar, recolectar objetos, contemplar el paisaje, jugar y tomar sol. Considerando el contexto sociocultural de cada comunidad, siendo estas, formas en que las personas pueden hacer uso de su tiempo de ocio.

Sanciones y multas

Los artículos 31 y 33 de la **Ley N°8** de 1994, señalan que el incumplimiento de las obligaciones y mandatos acarrea para el inversionista las siguientes sanciones.

Cancelación del registro y pérdida de la fianza de garantía respectiva. Exceptuando los casos de caso fortuito o fuerza mayor.

Así mismo la veda o disponga de los bienes exonerados será multado por un valor equivalente a 3 veces el impuesto de importación que pagó por la introducción de artículos para las instalaciones.

Multas. En caso de infracciones las multas que se impongan serán el equivalente a 5 veces al valor del beneficio que haya recibido el inversionista.

En este análisis es pertinente señalar que consideramos que la legislación sobre turismo en Panamá tiene las bases y fundamentos suficientes para lograr un desarrollo turístico beneficioso, ya que, la legislación que comentamos cubre aspectos de protección económicos, incentivos y generación de empleos que innegablemente son básicos para nuestro desarrollo.

METODOLOGÍA, MATERIALES Y MÉTODOS



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Esta investigación es de tipo descriptivo, mediante la revisión bibliográfica, y el análisis de documentos impresos y digitales, sobre las diferentes políticas y legislación turística de Panamá. Mediante el **método de la observación cualitativa**. Se hicieron observaciones para el reconocimiento del paisaje costero, técnicas que sustentan la construcción de este tema, abordando una introducción y temas complementarios que ilustran la esencia del estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados, revisión de documentos y referencias bibliográficas realizadas en este ensayo, llevan a la discusión que las políticas turísticas que impulsa el Estado a través de los diversos gobiernos se encuentran relacionadas con el marco normativo, organizacional, promocional y de fomento de esta propuesta legales. Los cuales se han creado y activado para proteger, normar, establecer pautas y registros que beneficien la inversión y protección al desarrollo del Turismo en Panamá.

Un desarrollo turístico inadecuado, que no tenga en cuenta la protección de los recursos naturales y socioculturales, puede causar una degradación social como ambiental, alterando el equilibrio, las costumbres y el modo de vida de las comunidades. Cuando la población local advierte que el desarrollo irrumpe en el uso del espacio y de infraestructuras, se está frente a un problema latente, que se debe atender para evitar conflictos entre propietarios, turistas y pobladores, en ese contexto, no se está frente a un turismo sostenible.

La literatura hasta aquí expuesta presenta una clara visión sobre políticas y legislación turística pública en el marco normativo, organizacional, promocional y de fomento, algunas con mayor énfasis como la de fomento e incentivos, cada una con propósitos y características específicas y con similitudes muy marcadas que vinculan al sector gubernamental, empresarial y social.

CONCLUSIONES

En Panamá y en otros países de Centroamérica, el Turismo ha sido declarado industria de utilidad pública e interés nacional, por lo que se han establecido normas y leyes para el fomento de este, formulando y ofertando incentivos y reconocimientos, activando, motivando e impulsando la industria turística en especial en nuestro istmo.

Las diversas administraciones públicas en Panamá han jugado un papel importante en el logro y compromiso de una mayor competitividad del sector, favoreciendo la implantación de políticas adecuadas para que la actividad turística sea competitiva, procurando el adecuado equilibrio necesario entre los intereses públicos y particulares, garantizando que el impacto negativo que



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

puede desfavorecer el turismo local sea mínimo. Dando paso al desarrollo de la actividad y movilidad turística que debe recogerse en una adecuada y resguardada política turística. Ésta debe verse como un eslabón más de la cadena que conduce a un mayor bienestar de los ciudadanos de un país, complementando la actuación de todos agentes que intervienen en el mercado turístico con la finalidad de evitar comportamientos y situaciones malsanas que alejen su funcionamiento y ejecución del objetivo principal.

Con esta investigación se puede comprobar a través de la historia el interés que ha tenido el establecimiento y la aplicación de normas legales por los gobiernos de turno en producir, promover, beneficiar, establecerlas y aplicarlas en la protección y en la inversión turística que va sumamente ligada a la conservación del patrimonio cultural e histórico de toda nación; se podrían mencionar un sin número de leyes, decretos que protegen este rubro de importancia para todo país, sin embargo ese sería tema de otra investigación, en esta ocasión solamente se presentan los aspectos legales en que se fundamenta la protección y el incentivo del turismo en Panamá.

Ante estos puntos exhortamos a los responsables de establecer los parámetros y protocolos sobre aspectos de legislación turística y de inversión, a las organizaciones dedicadas al turismo, y a todos los recursos latentes y potenciales para promocionarlos, a direccionar su mirada inicialmente hacia la seguridad de las comunidades, a respetar las costumbre y tradiciones, a hacer valer los derechos y a garantizar el estado de bienestar social, cultural y económico de cada poblador panameño, en beneficio de las generaciones futuras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andreve, G. (1929). Cómo atraer el turismo a Panamá.

Anon. (2019). Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá.
<https://arap.gob.pa/unidad-ambiental/recursos/>

Anon. (s.f). Entorno Turístico.
<https://www.entornoturistico.com/8-definiciones-para-entender-que-es-el-Turismo/>

Autoridad del Turismo en Panamá. (2020). Plan Maestro de Desarrollo Turístico Sostenible de Panamá Actualización 2020-2025. República de Panamá.
https://www.atp.gob.pa/Plan_Maestro_de_Turismo_Sostenible_2020-2025.pdf

Asamblea Nacional. (2021). Ley N° 236 Por el cual se expide la Ley General de Turismo. Secretaría General del Órgano Legislativo 2021-2022. Panamá República de Panamá.

Benzeni, G. (2006). El espacio Turístico litoral. Aportes y transferencias, 10(2), pp. 102-122.

Echeverría, MV. (2022). El presidente Cortizo Cohen sanciona proyecto de ley que brinda incentivos a la actividad turística. Diario el Siglo Digital, Sección: Economía



Burdiles, N. F. (2012). El desarrollo y las políticas públicas. Polis.Revista de la Universidad Bolivariana, 11(33), pp. 375-391.

Constitución Política de la República de Panamá. (2004). Capítulo 4° “Cultura Nacional” Artículo N° 85 y el Título IX que obedece a La Hacienda Pública, Capítulo 1° Bienes y Derechos del Estado. Constitución de la República de Panamá ajustada a los Actos Reformativos de 1978, al Acto Constitucional de 1983, a los Actos Legislativos No. 1 de 1993 y No. 2 de 1994, y al Acto Legislativo No. 1 de 2004, tomando como referencia el Texto Único publicado en la Gaceta Oficial No. 25176 del 15 de noviembre de 2004.

Decreto Ley N° 22. (1960). Por la cual se fundó el Instituto Panameño de Turismo (IPAT), como entidad rectora del Turismo en Panamá. 15 de septiembre de 1960. Panamá. República de Panamá. LEGISPAN.

De La Torre Padilla, O. (2001). El Turismo, fenómeno social. Fondo de cultura económica de España. México

Fornesi, R. (2019). Desarrollo territorial: hacia la construcción de una herramienta metodológica para abordar dinámicas de acumulación material e inmaterial. Geograficando, 15 (1), pp. 1-12.

Gaceta Oficial. (1995). Órgano del Estado. República de Panamá.

Gaceta Oficial Digital de Panamá. (2009). Decreto Ley N° 4 de 27 de febrero de 2008, por la que se crea la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP). Gaceta Oficial No. 25,989 de 29 de febrero de 2009. Panamá República de Panamá.

Gaceta Oficial Digital. (2019). Resolución N° DAPB-0012.2019. Que aprueba el plan de uso público del Parque Nacional Coiba. República de Panamá.

Gadea, V. Camaití, P. (2018). La recreación: tiempo libre, el juego y la recreación. Un portal en movimiento, pp. 1-18.

González, M. V. (2011). La política turística. Una arena de acción autónoma. Cuadernos de Turismo, Issue 27, pp. 953-969.

González, A. (2011). Nuevas percepciones del territorio, Espacio social y el tiempo. Un estudio desde los conceptos tradicionales (o clásicos) hasta su concepción en el siglo XXI” (Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales. VI Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Hoffmann, O. & Morales, A. (2018). El territorio como recurso: movilidad y apropiación del espacio en Méjico y Centroamérica. FLACSO ed. San José, Costa Rica: s.n.

Instituto Nacional de Estadística y Censo/ INEC-Panamá. (s.f). Aspectos geográficos generales de Panamá. https://www.inec.gob.pa/archivos/P3531Aspectos_generales.pdf



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Lazcano, I. & Madariaga, A. (2016). El valor del ocio en la sociedad actual. Instituto de Estudios de Ocio, pp. 15-33.

Ley Nº 17. (1922). Por la cual se fomenta el turismo en la Republica de Panamá
<https://vlex.com.pa/vid/ley-fomenta-turismo-31617766>

Ley Nº 79 (1935). Por la que se creó la Comisión Nacional de Turismo. Gaceta oficial de Panamá. Panamá. República de Panamá. LEGISPAN.

Ley Nº 53. (1939). Por la que se presenta la imposición de un impuesto al turismo Panamá. República de Panamá. LEGISPAN.

La Ley Nº 56. (1947). Por la que se crea el Departamento de Comercio y Turismo como una dependencia del Ministerio de Agricultura, Comercio e Industrias. Gaceta oficial de Panamá. Panamá. República de Panamá. LEGISPAN.

Ley Nº 8. (1995). Decreto Ejecutivo Ley Nº 73, por el cual se reglamenta la promoción de la actividad turística en la República de Panamá. Ministerio de Hacienda y Tesoro Decreto Ejecutivo Ley Nº 73 (8 de abril de 1995). Panamá.

Ley Nº 54. (1998). Por la cual se dictan medidas para la estabilidad jurídica de las inversiones. La Asamblea Legislativa la decretó el 22 de julio de 1998.

Ley Nº 30. (2012). Que autoriza el nombramiento de agentes de información sobre Panamá y sus recursos en Estados Unidos y España. Asamblea Legislativa. LEGISPAN.

Lohmann, P. (2012). Teoría del Turismo. México: Editorial Trillas.

Mc Cullough, D. (1977). El cruce entre dos mares. La creación del Canal de Panamá 1870-1914. Lasser Press, México D.F.

Monterrubio, J, Mendoza, M. Huitrón, T. (2013). Percepciones de la comunidad local sobre los impactos sociales del "spring break". El Periplo Sustentable, Issue 24, pp. 41-65.

Nel lo Andreu, M; & Pérez Albert, Y. (2007). La política turística en Panamá. Resultados perspectivas. Cuadernos de Turismo, (20),199-221.

Nieto, J, Román; I, Bonillo, D. & Nastute, P. (2016). El Turismo a nivel mundial. International Journal of Scientific Management Tourism, 2(1), pp. 129-144.

Nogué, J. (2007). Paisaje, identidad y globalización. Fabrikart.

Organización Mundial del Turismo. (2023). El Turismo: un fenómeno económico y social, s.l.: s.n.

Organización Mundial de Turismo. (1991). Conferencia Internacional de Estadísticas de Turismo y Viajes, Ottawa, Canadá, s.p.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens

Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



- Panosso Netto, L. (2012). Teoría del Turismo. México. Editorial Trillas.
- Pizzurno, P. (2007). El Turismo y el patrimonio en el Panamá Republicano. Apuntes históricos. Revista Canto Rodado, Revista Especializada en Patrimonio Cultural. Patronato Panamá Viejo, Red Iberoamericana de Investigación del Urbanismo Colonial. Panamá.
- PROPANAMÁ. (2021). Panamá la mejor inversión para su conexión, Panamá: s.
- Proyecto FODESTUR. (2001). Marco Legal para un Desarrollo Turístico Sostenible en Centroamérica. Estudio Comparado Realizado por el Centro de Derecho Ambiental y de los Recursos Naturales (CEDARENA) Abril del 2001.
- Quijano, A. (1992). Colonialidad y Modernidad/razionalidad. <http://www.lavaca.org/wp-content/uploads/2016/04/quijano.pdf>
- Real Academia Española. (2022). Diccionario. <https://dle.rae.es/Turismo>
- Roberto, G. A. (2011). Nuevas percepciones del territorio, espacio social y el tiempo. Instituto de Investigaciones Gino Germani.
- Rudolf, G. (2014). Desarrollo, ¿para quién y hasta cuándo? Impactos del Turismo residencial en zonas rurales de Panamá. Canto Rodado, Volumen 9, pp. 85-110.
- Sancho, A; Buhalis ,D; Gallego, J; Mata, J; Navarro, S; Osorio, E; Aurora, A; Ramos & R; Ruiz, P. (1995). Introducción al Turismo OMT. Educando a Educadores en Turismo, 393 páginas. Organización Mundial del Turismo, Madrid-España.
- Santos, C. (2017). El Turismo como factor de desarrollo: el caso de Sergipe-Brazil. Tesis doctoral.
- Tella, G. & Silva, R. (2019). Hacia un estatus de lugar, orden, poder y diferenciación. gt/PHD.
- Velasco, M. (2016). Entre el poder y la racionalidad: gobierno del Turismo, política turística, planificación turística, y gestión pública del Turismo. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 14(3), pp. 577-594.
- Vila, M. & Ursino, S. (2013). El territorio, los procesos de producción y apropiación del. Proyección, VII (15), pp. 114-134.
- Wilson, J. (2018). ¿Qué son y para qué sirven las políticas públicas? Científica Semestral In lure, Volumen 2.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INCENTIVOS FISCALES PARA EL SECTOR TURISMO EN PANAMÁ

Tax incentives for the tourism sector in Panama

Nelva Esther Benavides Pinto

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá.

Correo: nelva.benavides@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0003-9453-984X>

Recibido: 5-1-2024

Aprobado: 05-05-2024

DOI <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n2.a5269>

RESUMEN

El turismo constituye uno de los mayores recursos para el desarrollo económico de Panamá. El propósito de este artículo es dar una perspectiva global del tema de los incentivos fiscales en el sector Turismo de la República de Panamá, siendo este sector el más importante en la economía nacional, y el cual respalda 285.000 empleos, es así como las estrategias del estado buscan motivar la recaudación de este sector y promover la dinámica económica. Por tanto, la finalidad de este artículo es mostrar el panorama actual de este tema con el propósito de crear conciencia la importancia de este. La metodología aplicada en este artículo es la investigación documental, la cual a su vez proporciona una base del estudio con material escrito y permite generar un análisis documental de las políticas de incentivos que ha dado el Estado a lo largo de los últimos años. Como conclusión del presente artículo se ha determinado que el estado a través de estas políticas públicas de incentivos fiscales ha mostrado su interés gubernamental de dar un empuje a la economía nacional utilizando los instrumentos fiscales para tal fin.

Palabras clave: Incentivos, Sector turismo, tributos.

ABSTRACT

Tourism is a crucial factor in Panama's economic growth and development. The objective of this article is to provide an international viewpoint on the topic of tax incentives in Panama's tourism industry. This sector is vital to the country's economy and employs 285,000 individuals. The State's strategies aim to encourage the growth of this section and stimulate economic activity. Consequently, the aim of this article is to present an overview of this subject with the intention of raising awareness about its significance. The method used in this article is documentary research, which involves analyzing written material to gain a better understanding of the incentive policies implemented by the state in the past few years. The analysis is based on these documents, allowing for a detailed examination of the policies. In summary, this article concludes that the government has demonstrated its commitment to stimulating the national economy by implementing fiscal incentives.

Keywords: Tax advantages, taxation, tourism sector.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

Al hablar de incentivos tributarios se hace referencia a todas aquellas concesiones, exenciones, subvenciones y subsidios que benefician a personas naturales o jurídicas, cuyo objetivo es estimular las actividades que estén orientadas a impulsar la producción nacional, incrementar las exportaciones, aumentar el grado de inversión y otorgar alivios en materia de tributos, atendiendo objetivos de política social. Se puede afirmar que los incentivos tributarios hacen referencia entonces a rebajas de la carga impositiva, la cual puede ser de manera total o parcial, y representa una disminución significativa en términos monetarios, que el Estado deja de recibir en pro de lograr mejores beneficios para el país.

De acuerdo con los reportes del Ministerio de Economía y Finanzas, nuestro sistema tributario panameño tiene como interés básico ser un instrumento de políticas económicas dirigidas, básicamente, a una mejor distribución de las riquezas y al progreso social (Dirección General de Ingresos, 2022).

Con respecto a las áreas que abarcan los incentivos fiscales, se puede afirmar que el sector turismo por ser uno de los principales pilares de nuestra economía se convierte en un beneficiario de este tipo de exenciones, ya que los incentivos fiscales en el sector turístico son herramientas utilizadas por los gobiernos para promover y apoyar el desarrollo de la industria del turismo y atraer ingresos.

Algunos autores definen los incentivos fiscales como concesiones o alicientes otorgados por el Estado a favor de determinados sectores económicos o categoría de sujetos administrativos a fin de promover ciertos objetivos de política fiscal y económica en determinados momentos de la economía (Rivera, 2022).

Los incentivos fiscales son como beneficios económicos cuantificables que los gobiernos otorgan a empresas o grupos de empresas específicos, con el objetivo de dirigir la inversión hacia sectores o regiones favorecidos o de influir en el carácter de tales inversiones; estos incentivos pueden ser tributarios (como exenciones tributarias) o no tributarios (como las subvenciones, préstamos o reembolsos para apoyar el desarrollo empresarial o mejorar la competitividad) (CEPAL, 2019).

En un informe del Fondo Monetario Internacional se entiende por incentivo tributario toda disposición tributaria de carácter especial que se otorga a empresas o proyectos de inversión que cumplen determinados requisitos y en virtud de la cual se admite una desviación favorable respecto a lo establecido en el Código general de impuestos (CEPAL, 2019).



En este sentido, por medio de este artículo se pretende analizar las diferentes políticas que ha establecido el gobierno panameño en este sector turismo.

MÉTODOLÓGÍA

La investigación documental ha sido la base sobre la cual se fundamentó el presente artículo, analizando diversos textos que se han escrito al respecto de los incentivos fiscales y normativas que ha establecido el gobierno panameño al sector turismo.

Desarrollo

El incentivo fiscal se basa en un estímulo por parte del Estado, que se materializa como disminución en el pago de determinado tributo. Los incentivos fiscales son tratamientos particulares que el Estado otorga a ciertas actividades o regiones, de manera que resulten atractivos para la inversión y el desarrollo; al cuantificarlos se mide la pérdida de recaudación fiscal por la implementación de esta medida, denominándose Gasto Tributario.

El incentivo fiscal puede ser aplicado en forma de un porcentaje o monto fijo sobre el total de impuesto a pagar. Del mismo modo, se puede tratar de un crédito fiscal, para ser deducible en futuros pagos. Un incentivo tiene el objetivo de promover un cambio en el comportamiento de los agentes económicos, en tanto que un beneficio no tiene ese fin, ya que solo es una forma de apoyo financiero a los contribuyentes (como las deducciones de gastos personales en el impuesto sobre la renta).

El Estado mantiene una interrelación continua con él sector privado mediante la aplicación de la política económica, manifiesta en leyes y disposiciones legales, cuyo objetivo es el mejoramiento del nivel de vida de la población. La política impositiva del Estado inclinado hacia el estímulo y desarrollo de actividades económicas y zonas geográficas se conoce como régimen de incentivos tributarios.

En Panamá, el uso de incentivos fiscales tributarios no es nuevo. Desde los años 50, se han promulgado leyes especiales para incentivar y desarrollar algunos sectores económicos. Además, se han creado incentivos para el fomento de la actividad turística, adoptándose objetivos y estrategias fijadas para el desarrollo del turismo en la República de Panamá. Incluso, existen variados incentivos tributarios que se otorgan al sector turismo, los cuales deberán ser solicitados ante la Dirección General de Ingresos (DGI) mediante apoderado legal, cumpliendo con los requisitos previos de la normativa legal correspondiente. La importancia que han adquirido los incentivos fiscales no es un tema exclusivo de nuestro país y es que los beneficios fiscales ocupan un lugar destacado en todos los países del mundo en los que se han implementado. Para los contribuyentes es



un tema sumamente atractivo minimizar la carga impositiva y aprovechar los incentivos fiscales a los cuales tienen oportunidad.

Por un lado, para los entes recaudadores es importantísimo establecer los mecanismos necesarios para auditar y supervisar la correcta aplicación de los incentivos por parte de los contribuyentes, para evitar excesos o malas interpretaciones de tales privilegios que ocasionen evasiones tributarias y pérdidas en la recaudación de impuestos. Beneficios de los Incentivos Tributarios. Por otro lado, entre los potenciales beneficios de los incentivos tributarios se encuentran una mayor recaudación fiscal por una posible mayor inversión y crecimiento de la actividad económica, como así también, la posibilidad de crear nuevos puestos de trabajo, aprovechar externalidades positivas y otros beneficios sociales según los objetivos que tenga cada incentivo.

Una de las formas más comunes de incentivos tributarios son las exoneraciones temporales de impuestos, donde se exime a las firmas nuevas del pago del impuesto a la renta durante un período determinado. Sin embargo, dado que generalmente las empresas nuevas no producen utilidades en los primeros años, si no se permite arrastrar las pérdidas incurridas durante el período de la exoneración hacia ejercicios futuros, este incentivo puede ser de escasa utilidad.

Otra crítica que se le suele hacer a este instrumento es que puede favorecer a proyectos de alta rentabilidad que probablemente se hubiesen ejecutado igual sin el incentivo. Otra modalidad muy usada por los países como incentivo para las empresas son las tasas reducidas del impuesto sobre la renta.

Sin embargo, estas disposiciones tributarias pueden no ser eficientes para atraer inversión extranjera directa (IED) desde países donde existe un enfoque de renta mundial en la imposición a la renta, incluso pueden convertirse en un traslado en la percepción de impuestos desde el país que otorga el incentivo tributario hacia el país de origen de la inversión que es quien termina recaudando los impuestos bajo un esquema de renta mundial.

Del mismo modo, entre los potenciales beneficios de los incentivos tributarios se encuentran una mayor recaudación fiscal por una posible mayor inversión y crecimiento de la actividad económica, como así también, la posibilidad de crear nuevos puestos de trabajo, aprovechar externalidades positivas y otros beneficios sociales según los objetivos que tenga cada incentivo.

Más allá de la efectividad de estos instrumentos para lograr lo anterior, es relevante subrayar que los gastos tributarios producen una serie de efectos negativos, siendo el más evidente la pérdida de recaudación para el Estado por inversiones que se habrían realizado incluso sin los incentivos. Esta pérdida de recaudación limita el espacio fiscal,



la inversión social y afecta la equidad. Otra desventaja es que la existencia de estos tratamientos preferenciales genera una mayor complejidad de los sistemas tributarios, incrementándose los costos de administración y cumplimiento, creando espacios para la evasión y elusión.

Además, dado que estas políticas no están sujetas a los mismos mecanismos de control y evaluación a los que se someten los gastos directos (no están incluidas en el presupuesto y generalmente, se renuevan automáticamente cada año), le restan transparencia a la política fiscal, al tiempo que es más dificultoso discriminar a los beneficiarios que en el caso de las políticas de gastos o subsidios directos.

Con relación a los Incentivos Fiscales, en el sector Turismo en Panamá, se considera que estos comienzan en el año 2012, a través de la famosa Ley 80, donde se dictaron las normas para el fomento de la actividad turística en Panamá, donde se indicó que esta actividad es de interés nacional prioritario.

En el año 2019, se implementa la Ley 122 de 31 de diciembre de ese año, reglamentada por el Decreto Ejecutivo 364 del 23 de julio del 2020, la misma modifica en su artículo 9 a la Ley 80 del 8 de noviembre de 2012 que dicta normas de incentivos. La mencionada modificación establece que a los inversionistas se le permite la obtención de un crédito fiscal del 100% sobre el impuesto sobre la renta, por su inversión en la adquisición de bonos, acciones y demás instrumentos financieros emitidos por empresas que estén inscritas en el Registro Nacional de Turismo, incluyendo a sociedades de inversión inmobiliaria debidamente registradas en la Superintendencia de Mercado de Valores, en una bolsa de valores en la República de Panamá y en el Registro Nacional de Turismo, esto con el objetivo de propiciar la inversión y el financiamiento para el desarrollo de nuevos proyectos turísticos o nuevas etapas y ampliaciones de proyectos turísticos ya existentes, en ambos casos fuera del Distrito de Panamá.

El inversionista podrá utilizar su crédito fiscal anualmente a partir del segundo año de la inversión, como también tiene la opción de cederlo por su totalidad o la porción no utilizada, independientemente de si ha transferido o no los bonos, acciones o instrumentos financieros. Los bonos, acciones y demás instrumentos financieros deberán estar registrados en la Superintendencia del Mercado de Valores, estar listados en una bolsa de valores en la República de Panamá y ser emitidos por Empresas Turísticas o Sociedades de Inversión Inmobiliaria. Aquellos bonos o instrumentos emitidos por estas empresas o Sociedades de Inversión Inmobiliaria deberán tener un período de vigencia mínima de cinco años, sin que puedan ser pagados anticipadamente.

De acuerdo a la Ley 122 del 2019, este incentivo se otorgará hasta el 31 de diciembre de 2025 a los inversionistas que no estén vinculados directa o indirectamente con la



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

empresa que emita el instrumento financiero y que no sean producto de fraccionamiento de una empresa en varias personas jurídicas ni sean afiliadas o subsidiarias de las mismas empresas emisoras. Para las empresas u hoteles cuyo Registro Nacional de Turismo haya vencido entre el 1 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2019, se habilitará la vigencia de estos, a fin de que a dichas empresas u hoteles se les mantengan los incentivos establecidos en sus registros hasta el 31 de diciembre de 2025. A las empresas u hoteles cuyo registro nacional de turismo vence después del 31 de diciembre de 2019 se les extenderá su vigencia hasta el 31 de diciembre de 2025.

Decreto Ejecutivo 364 del 23 de julio del 2020 que reglamenta el incentivo a inversionistas en empresas turísticas, establecido en el Artículo 9 de la Ley 80 de 2012 modificado por la Ley 122 de 2019.

Al respecto de este decreto se pueden analizar los principales puntos que lo definen, los cuales son:

Punto 1.

El Decreto Ejecutivo 364 del 2020 define los siguientes términos: Empresa Turística: Persona jurídica que realice inversiones de desarrollo turístico y servicios turísticos, inscrita en el Registro Nacional de Turismo de la Autoridad de Turismo de Panamá. Sociedad de Inversión Inmobiliaria:

Toda persona jurídica, fideicomiso o arreglo contractual constituido bajo las leyes de la República de Panamá, que, mediante la expedición y venta de sus cuotas de participación, se dedique al negocio de obtener dinero de inversionistas, a través de pagos únicos o periódicos, con el objetivo de invertir y negociar, ya sea directamente o a través de subsidiarias, en bienes inmuebles, títulos representativos de derechos sobre inmuebles o en el negocio del desarrollo y administración inmobiliaria, en la República de Panamá. Agente de Pago, Registro y Transferencia: Persona jurídica que, en nombre de una Empresa Turística (Emisor) o Sociedad de Inversión Inmobiliaria registrada ante la Superintendencia del Mercado de Valores, se encarga de mantener el registro de los tenedores de los bonos, acciones y demás instrumentos financieros, de anotar sus traspasos, de calcular sus intereses y efectuar sus pagos y demás actividades relacionadas, conforme a su contrato con la Empresa Turística (Emisor) o Sociedad de Inversión Inmobiliaria; y que deberá cumplir con los requisitos o condiciones establecidas en la Ley de Mercado de Valores para ejercer estas funciones. Inversionista Primer Adquirente: Persona natural o jurídica que adquiere en la primera colocación, bonos, acciones y demás instrumentos financieros.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Punto 2. Reconocimiento

Para el reconocimiento del crédito Fiscal establecido en el artículo 9 de la Ley 80 de 2012 modificado por la Ley 122 de 2019, se deberá observar el siguiente procedimiento: A. Documentación del Inversionista Primer Adquirente El Inversionista Primer Adquirente deberá remitir al Agente de Pago, Registro y Transferencia de la Empresa Turística o Sociedad de Inversión Inmobiliaria, la siguiente documentación:

1. Certificación de su Casa de Valores, respecto a su calidad de Inversionista Primer Adquirente; la cual deberá incluir sus datos generales y el monto de su inversión.

2. Declaración Jurada ante Notario que indique:

a. En caso de una persona natural, el Inversionista Primer Adquirente deberá declarar que, inmediatamente antes de adquirir los bonos, acciones y demás instrumentos financieros:

a.1. No era director, dignatario, accionista o beneficiario final de la Empresa Turística o de la Sociedad de Inversión Inmobiliaria, ni de sus subsidiarias o afiliadas o de los proyectos turísticos en que éstas invertían;

a.2. No tenía parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con un director, dignatario, accionista o beneficiario final de la Empresa Turística o de la Sociedad de Inversión Inmobiliaria, ni de sus subsidiarias o afiliadas, o de los proyectos turísticos en que éstas invertían; y,

a.3. No era proveedor de la Empresa Turística o de la Sociedad de Inversión Inmobiliaria, ni de sus subsidiarias o afiliadas, o de los proyectos turísticos en que éstas invertían.

b. En caso de una persona jurídica, el Inversionista Primer Adquirente deberá declarar que, inmediatamente antes de adquirir los bonos, acciones y demás instrumentos financieros:

b.1 Ninguno de sus directores, dignatarios, accionistas o beneficiarios finales eran directores, dignatarios, accionistas o beneficiarios finales de la Empresa Turística o de la Sociedad de Inversión Inmobiliaria, ni de sus subsidiarias o afiliadas, o de los proyectos turísticos en que éstas invertían;

b.2 Ninguno de sus directores, dignatarios, accionistas o beneficiarios finales tenían parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con un director, dignatario, accionista o beneficiario final de la Empresa Turística o de la



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Sociedad de Inversión Inmobiliaria, ni de sus subsidiarias o afiliadas, o de los proyectos turísticos en que éstas invertían;

b.3 No era proveedor de la Empresa Turística o de la Sociedad de Inversión Inmobiliaria, ni de sus subsidiarias o afiliadas o de los proyectos turísticos en que éstas invertían; y,

b.4 No fue producto del fraccionamiento de la Empresa Turística o de la Sociedad de Inversión Inmobiliaria en varias personas jurídicas, ni era subsidiaria o afiliada de la Empresa Turística o Sociedad de Inversión Inmobiliaria, ni de los proyectos turísticos en que éstas invertían.

B. Documentación de la Empresa Turística o Sociedad de Inversión Inmobiliaria.

Una vez recibida la documentación del Inversionista Primer Adquirente por el Agente de Pago, Registro y Transferencia, y verificada en un plazo no mayor de quince (15) días hábiles, éste deberá remitir mediante abogado a la Dirección General de Ingresos la siguiente documentación:

1. Certificación de la Superintendencia del Mercado de Valores respecto al registro ante este regulador, de los bonos, acciones y demás instrumentos financieros emitidos por la Empresa Turística o Sociedad Inversión Inmobiliaria; que deberá indicar, como mínimo:

- El número de resolución que autoriza la emisión; y si se trata de una emisión que permite series;
- El monto autorizado de la emisión; y si se trata de una emisión que permite series, como se detalla en el Parágrafo I de este Punto 2, se deberá indicar el monto de la serie que ha sido utilizada exclusivamente para financiar el nuevo proyecto turístico o la nueva etapa y ampliación del proyecto turístico ya existente, conforme al artículo 9 de la Ley 80 de 2012 modificado por la Ley 122 de 2019; y,

c. El uso de los fondos, los objetivos de inversión y demás aspectos relevantes declarados en el Prospecto Informativo de la emisión; y si se trata de una emisión que permite series, como se detalla en el Parágrafo I del Punto 2, se deberá indicar el uso de los fondos, los objetivos de inversión y demás aspectos relevantes declarados en el Suplemento al Prospecto Informativo de la serie que ha sido utilizada exclusivamente para financiar el nuevo proyecto turístico o la nueva etapa y ampliación del proyecto turístico ya existente, conforme al artículo 9 de la Ley 80 de 2012, modificado por la Ley 122 de 2019.

2. Certificación de la bolsa de valores en la República de Panamá, del listado de los bonos, acciones y demás instrumentos financieros emitidos por la Empresa Turística o Sociedad Inversión Inmobiliaria. En caso de una emisión que permita series, se deberá indicar las que se encuentren listadas.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

3. Certificación emitida a favor de la Empresa Turística por la Autoridad de Turismo de Panamá, después de su inscripción en el Registro Nacional de Turismo; indicando que se trata de un nuevo proyecto turístico o la nueva etapa y ampliación del proyecto turístico ya existente, conforme al artículo 9 de la Ley 80 de 2012, modificado por la Ley 122 de 2019.

4. Certificación de la Superintendencia del Mercado de Valores respecto al Agente de Pago, Registro y Transferencia de la Empresa Turística o de la Sociedad de Inversión Inmobiliaria; que deberá ser emitida con treinta (30) días calendario de antelación a la presentación de esta documentación ante la Dirección General de Ingresos, y deberá indicar, como mínimo:

- Quién funge como Agente de Pago, Registro y Transferencia de la Empresa Turística o de la Sociedad de Inversión Inmobiliaria, a la fecha de la certificación; y,
- Que el Agente de pago, Registro y Transferencia ha sido autorizado, mediante el contrato presentado a la Superintendencia, para, en nombre de la Empresa Turística o de la Sociedad de Inversión Inmobiliaria:

b.1 Recibir y verificar la documentación del Inversionista Primer Adquirente (indicada en la Sección A del Punto 2); y,

b.2 Obtener y/o preparar la documentación de la Empresa Turística o de la Sociedad de Inversión Inmobiliaria (indicada en la Sección B del Punto 2), y enviarla a la Dirección General de Ingresos.

5. Carta emitida por el Agente de Pago, Registro y Transferencia, indicando:

a. Datos Generales de los Inversionistas Primeros Adquirentes que han presentado la documentación de la sección A del Punto 2; y que luego de verificada, cumplen con las condiciones establecidas en el artículo 9 de la Ley 80 de 2012 modificado por la Ley 122 de 2019, reglamentada por el Decreto Ejecutivo 364; y,

b. Que los bonos, acciones y demás instrumentos financieros emitidos por la Empresa Turística o la Sociedad de Inversión Inmobiliaria, y adquiridos por los inversionistas Primeros Adquirentes, cumplen con las condiciones establecidas en el artículo 9 de la Ley 80 de 2012 modificado por la Ley 122 de 2019, reglamentada por el Decreto Ejecutivo 364.

Una vez recibida y verificada la información por la Dirección General de Ingresos, esta autoridad emitirá, en un término máximo de treinta (30) días hábiles, una resolución a favor de cada inversionista Primer Adquirente reconociendo el crédito fiscal, indicando el monto máximo que podrá acreditar a la declaración de rentas jurada de cada período fiscal conforme a las condiciones que se establecen en el Punto 3.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

La documentación del Inversionista Primer Adquirente, indicada en el Sección A del Punto 2, se mantendrá en las oficinas del Agente de Pago, Registro y Transferencia a disposición de la Dirección General de Ingresos, por un período de tres (3) años a partir del reconocimiento del crédito fiscal.

Parágrafo I: En caso de Empresas Turísticas que operen, administren o desarrollen diversos proyectos turísticos, o de Sociedades de Inversión Inmobiliaria que mantengan diversas Inversiones Permitidas; deberán hacer una emisión o una serie dentro de una emisión, diferenciada y separada de otras emisiones o series, que sea utilizada exclusivamente para financiar el nuevo proyecto turístico o la nueva etapa y ampliación del proyecto turístico ya existente, conforme al artículo 9 de la Ley 80 de 2012, modificado por la Ley 122 de 2019 y debidamente certificado por la Autoridad de Turismo de Panamá. Consecuentemente, el crédito fiscal será acreditado por la Dirección General de Ingresos a los Inversionistas Primeros Adquirentes de la emisión o serie que haya sido utilizada exclusivamente para financiar el nuevo proyecto turístico o la nueva etapa y ampliación del proyecto turístico ya existente, conforme al artículo 9 de la Ley 80 de 2012, modificado por la Ley 122 de 2019 y debidamente certificado por la Autoridad de Turismo de Panamá.

Parágrafo II: En caso de que la emisión o serie no sea colocada en su totalidad simultáneamente, la carta indicada en el numeral 5 de la sección B del Punto 2 se podrá enviar por partes, hasta que se coloque el cien por ciento (100%) de la emisión o serie.

Parágrafo III: En caso de Sociedades de Inversión Inmobiliaria, será admisible, para cumplir con la certificación del numeral 3 de la sección B del Punto 2, la presentación de la certificación de la Empresa Turística en la que la Sociedad de Inversión Inmobiliaria invierte.

Parágrafo IV: El agente de Pago, Registro y Transferencia podrá presentar a la Dirección General de Ingresos la documentación indicada en los numerales 1, 2, 3 y 4 de la Sección B del Punto 2 (quedando pendiente la documentación del numeral 5), antes que la Empresa Turística o la Sociedad de Inversión Inmobiliaria coloque los bonos, acciones y demás instrumentos financieros a los Inversionistas Primeros Adquirentes; a fin de recibir de la Dirección General de Ingresos una certificación en que se haga constar que dichos bonos, acciones y demás instrumentos financieros están habilitados para que sus Inversionistas Primeros Adquirentes puedan recibir los créditos fiscales de que trata el artículo 9 de la Ley 80 de 2012, modificado por la Ley 122 de 2019.

Punto 3. Acreditación

El Inversionista Primer Adquirente podrá utilizar el crédito fiscal anualmente, siempre que se cumplan con cada una de las siguientes condiciones:



1. A partir del segundo año de la inversión: es decir, para acreditarlo a la declaración jurada de rentas del período fiscal siguiente al período fiscal en que se realizó la inversión;
2. Hasta por un monto máximo equivalente al cincuenta por ciento (50%) de su impuesto sobre la renta causado;
3. Siempre que el monto anterior no exceda del quince por ciento (15%) del monto inicial del crédito fiscal; y,
4. Hasta que se consuma el cien por ciento (100%) del crédito fiscal por un período máximo de diez (10) años, contados a partir de la fecha que le fue otorgado el crédito fiscal.

El crédito fiscal será aplicado a partir del segundo año de la inversión en la declaración jurada de rentas como un crédito fiscal posterior al impuesto causado en atención a los parámetros indicados en los numerales anteriormente descritos en este Punto 3; para lo cual la Dirección General de Ingresos deberá efectuar una modificación en el formulario de la declaración jurada, que permita ingresar el monto a acreditarse en una casilla denominada “Crédito Fiscal por Inversión Turística”.

Punto 4. Cesión

Estos créditos fiscales son independientes a los bonos, acciones y demás instrumentos financieros que los originaron. Adicionalmente, estos créditos fiscales representan una obligación válida, independiente, exigible, incondicional e irreversible del Estado; y, por lo tanto, podrán ser cedidos, negociados o transferidos por su totalidad o porción no utilizada, o sus fracciones, sujetos a las mismas condiciones y restricciones que establece el artículo 9 de la Ley 80 de 2012 modificado por la Ley 122 de 2019, reglamentada por el Decreto Ejecutivo 364 para el Inversionista Primer Adquirente.

En caso de fraccionamientos, se permitirá la cesión total o parcial, con fecha diferida, de la porción del crédito fiscal que el Inversionista Primer Adquirente tendría derecho a acreditar a un determinado período fiscal.

Las cesiones de estos créditos fiscales deberán cumplir con las normas que les sean aplicables en materia fiscal; y tales cesiones no implicarán una transferencia de la titularidad de los bonos, acciones y demás instrumentos financieros que originaron estos créditos.

Punto 5. Seguimiento

Para que estos créditos fiscales sean validados, se creará una base de datos de sus cesiones, fraccionamientos y consumos, que para efectos será administrada y actualizada por la Dirección General de Ingresos, con la información brindada inicialmente por el Agente de Pago, Registro y Transferencia, y luego con la información de las cesiones.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Alcance de esta Ley

- Establecimientos y construcciones de alojamiento turístico que se encuentren operando.
- Nuevas obras y actividades destinadas a ofrecer el servicio de hospedaje público turístico, que estén ubicadas fuera del distrito de Panamá, cuya inversión mínima sea de B/.250,000 en nuevas construcciones.
- En construcciones nuevas en los proyectos en las áreas indígenas, las inversiones de B/.100,000.
- En remodelaciones y equipamientos por inversión mínima de B/.100,000 que cumplan con los requerimientos mínimos para la operación de estas estructuras turísticas. Para los efectos del derecho de obtener los incentivos fiscales en esta Ley, las empresas ubicadas fuera del distrito de Panamá vencerán el 31 de diciembre de 2025. Incentivos por acreditamiento en la certificación de calidad turística:

Los establecimientos de hospedaje turísticos que no gocen de incentivos fiscales al momento que entre en vigencia esta Ley y que tengan un número máximo de hasta 50 habitaciones y se sometan a normas de calidad turísticas tendrán los siguientes incentivos:

- Exoneración total del impuesto de importación por 5 años sobre introducción de materiales, enseres, muebles y equipos utilizados en remodelación y equipamiento del establecimiento; siempre que estos materiales no se produzcan en el país o con cantidad y calidad o precio similar.
- Exoneración total por 10 años del impuesto de inmueble sobre los terrenos y mejoras que utilicen en actividades de desarrollo turístico.
- Exoneración total por 5 años del impuesto sobre la renta derivado de la actividad turística operada por la empresa.
- Los préstamos otorgados a las inversiones turísticas que realicen en los 2 primeros años, contados a partir de la inscripción, no serán considerados como préstamos personales ni comerciales; por lo tanto no serán objeto de retención. Incentivos para inversionistas en actividad turística: Podrán considerar gastos 50% deducible para el impuesto sobre la renta de las sumas invertidas por personas naturales o jurídicas en compra de bonos, acciones y demás instrumentos nominativos registrados en la Superintendencia del Mercado de Valores y emitidos por empresas inscritas en Registro Nacional de Turismo durante los primeros 3 años de su registro. No se podrán redimir esta inversión por un período mínimo de 10 años. Agencias de viajes operadora de turismo:



- Exoneración del impuesto de importación y del impuesto selectivo al consumo de vehículos automotores terrestres nuevos para prestar el servicio y los utilizados en turismo de aventuras o ecoturismo. Este incentivo fiscal vence en 2025.

CONCLUSIONES

Como se pudo apreciar a lo largo del artículo se describen las normativas establecidas por el estado panameño sobre los incentivos fiscales, nos damos cuenta y referencia del apoyo que el gobierno da a este sector tan importante, con exenciones y beneficios que permiten fluir a la economía, sobre todo en los años que han seguido a la pandemia que trajo desfavorables consecuencias a la economía mundial.

Debemos incentivar a las autoridades gubernamentales a seguir promoviendo la actividad comercial y turística de nuestras regiones tanto a nivel nacional como internacional, puesto que vemos en el turismo y en el comercio el futuro de nuestras próximas generaciones, para que las mismas tengan un motivo para su superación personal.

La Autoridad de Turismo de Panamá es la principal institución encargada del fomento y desarrollo del turismo. Sin embargo, el turismo necesita todo un motor de impulso para su crecimiento, este motor está compuesto por otras instituciones estatales y privadas que están encargadas de facilitar el ingreso y permanencias de los turistas, el desarrollo de la infraestructura, transporte y comunicación, formación de recurso humanos, prestación de servicios turísticos y fomentación y regulación del turismo en Panamá.

Finalmente, los Incentivos Fiscales, no lo es todo para desarrollar al máximo la Actividad Turísticas, necesitan más apoyo de Autoridad de Turismo, en promoción Internacional y Nacional, Viajes de Incentivos se promocióne Hoteles para clase media.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional. (2023). *Proyecto 888 de 2022 aprobado el 6 de febrero de 2023*. Obtenido de www.asamblea.gob.pa:
https://www.asamblea.gob.pa/APPS/SEG_LEGIS/PDF_SEG/PDF_SEG_2020/PDF_SEG_2022/2022_P_888.pdf
- Bautista, M. (enero-junio de 2020). Los requisitos generales para la deducibilidad de gastos en el impuesto sobre la renta: causalidad, necesidad y proporcionalidad. *Revista Derecho Fiscal*, 16.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- Benavides, N. (2013). *“Análisis de la repercusión de los incentivos fiscales en el desarrollo del turismo en la Provincia De Los Santos” [Tesis de nivel de licenciatura para optar al grado de Maestría en Contabilidad, Universidad de Panamá]*. Repositorio Digital de la Universidad de Panamá.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bolaños, L. (mayo de 2021). El impuesto de renta en Colombia: una mirada desde el gasto tributario. *Bol. Mex. Der. Comp.*, 52(155).
doi:<https://doi.org/10.22201/ij.24484873e.2019.155.14946>
- CEPAL. (2019). *Los incentivos fiscales a las empresas en América Latina y el Caribe*. Obtenido de repositorio.cepal.org:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44787/1/S1900605_es.pdf
- Decreto Ejecutivo 364 de 23 de julio de 2020. (2020). que reglamenta el incentivo a inversionistas en empresas turísticas. *Gaceta Oficial Digital N° 29075-B*. Ciudad de Panamá.
- Dirección General de Ingresos. (2022). *Incentivos Tributarios*. Obtenido de dgi.mef.gob.pa/: <https://dgi.mef.gob.pa/Incentivo/IT.php>
- Galindo, M. (2022). RELACIÓN ENTRE LA RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA CON DOCUMENTO FISCAL Y LA RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA EN EFECTIVO: PANAMÁ 2011 - 2020. *FAECO Sapiens*, 5(1). Obtenido de https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2677
- González, J. (2022). JUSTICIA TRIBUTARIA EN TIEMPOS DE PANDEMIA: EL INCENTIVO FISCAL PARA FOMENTAR LA REBAJA DE LA RENTA ARRENDATICIA. *Revista de Derecho UNED*, 29.
- Ley 122 del 31 de diciembre de 2019. (2019). QUE MODIFICA LA LEY 80 DE 2012, QUE DICTA NORMAS DE INCENTIVOS PARA EL FOMENTO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA. *Gaceta Oficial Digital, No. 28932-A*. Ciudad de Panamá.
- Ley 80 de 2012. (2012). Que aprueba incentivos a la industria turística. *Gaceta Oficial 27169-A*. Ciudad de Panamá.
- Ministerio de Comercio e Industrias. (16 de septiembre de 2021). *Régimen SEM: 14 años generando beneficios al país*. Obtenido de mici.gob.pa: <https://mici.gob.pa/2021/09/16/regimen-sem-14-anos-generando-beneficios-al-pais/>



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Miranda, M. (28 de enero de 2021). Evasión fiscal en Panamá-una revisión teórica al contexto. (U. d. Panamá, Ed.) *Orbis Cognitiona Vol. 5 N° 1*.
doi:<https://doi.org/10.48204/j.orbis.v5n1a6>

Rivera, R. (25 de marzo de 2020). *BDO Panamá*. Obtenido de Reflexiones sobre Medidas Fiscales: Coronavirus (COVID-19): Tercer Reporte:
[https://www.bdo.com.pa/es-pa/publicaciones/publicaciones-destacadas/reflexiones-sobre-medidas-fiscales-covid-19-\(tercer-reporte\)](https://www.bdo.com.pa/es-pa/publicaciones/publicaciones-destacadas/reflexiones-sobre-medidas-fiscales-covid-19-(tercer-reporte))

Rivera, R. (21 de agosto de 2022). *Panamá: Política Fiscal e Incentivos Tributarios*. Obtenido de www.colegiocpapanama.org:
<https://www.colegiocpapanama.org/articulos/otros/item/93-panam%C3%A1-pol%C3%ADtica-fiscal-e-incentivos-tributarios>



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y TENDENCIAS DE MANEJO DEL CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR ESTATAL

New public management and human capital management trends in the state sector

Erik Ponce

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá.

Correo poncerik@yahoo.com  <https://orcid.org/0000-0003-1356-3112>

Recibido: 15-2-2024

Aprobado: 05-05-2024

DOI <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n2.a5271>

RESUMEN

Con el objetivo de identificar las tendencias actuales de gestión del capital humano en el sector estatal a través de la nueva gestión pública, el enfoque del paradigma cualitativo de este estudio tiene como fundamento la fenomenología, por lo que se estructuró una investigación no experimental, documental, transeccional en el tipo ex post facto, utilizado para describir, diferenciar o examinar asociaciones, en vez de buscar relaciones directas entre variables, grupos o situaciones. Entre los resultados se presentaron en forma comparativa los cambios realizados por el Ejecutivo, en cuanto a la disposición de los servidores públicos para cargos conexos al Estado y a la función pública, de acuerdo con las modificaciones que van desde la Constitución de 1904 hasta la de 1972, concluyendo que, en las organizaciones públicas existen marcos normativos que indican los procedimientos de gestión del capital humano, y en la práctica no son tomados en cuenta por los responsables de las instituciones.

Palabras clave: nueva gestión pública, calidad de servicio, subsistema de dotación de personal, transparencia pública, administración pública panameña.

ABSTRACT

To identify current trends in human capital management in the state sector through new public management, the qualitative paradigm approach of this study is based on phenomenology as a way of investigating, with the rigor of science, therefore that a non- experimental, documentary, transectional research was structured in the ex post facto type, which is used to describe, differentiate or examine associations, instead of looking for direct relationships between variables, groups or situations. Among the results explored within the framework of the Constitution, the discretionary changes made by the Executive were presented in a comparative manner, regarding the disposition of public servants for positions related to the State and the public service, in accordance with the modifications ranging from the Constitution of 1904 to that of 1972. It is concluded that, although at the level of public organizations there are regulatory frameworks that indicate human capital management procedures, in practice they are not considered by those responsible for the institutions.

Keywords: new public management, quality of service, staffing subsystem, public transparency, Panamanian public administration.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

Los constantes cuestionamientos sobre la forma y resultados con los que las instituciones públicas panameñas brindan los servicios al usuario forman parte de un fenómeno cada vez más creciente ante una sociedad que exige transparencia, rendición de cuentas, mayor participación y calidad en la prestación de los servicios que recibe (Barroso Watson, 2020). De acuerdo con los estudios realizados por la Organización para la Transparencia Internacional sobre temas de corrupción (Transparencia Internacional, 2019), la República de Panamá obtuvo en el año 2018 un puntaje de treinta y siete puntos en una escala de cero a cien, en donde cero es altamente corrupto y cien es muy limpio. Esto implica que, en materia de gestión gubernamental, el país requiere fortalecer sus capacidades en el manejo de los recursos, debido a que “en América Latina, se ha sostenido la tesis de la existencia de una cultura que favorece la corrupción, por lo que lo inesperado sería la ausencia de gobernantes corruptos” (Martínez Cárdenas & Ramírez Mora, 2010, p. 64) y esa misma cultura es la que requiere de una mayor gestión de su capital humano.

Situaciones como la falta de criterios éticos en los procesos de dotación del capital humano en las instituciones públicas desconociendo la meritocracia, repercuten estructuralmente en la sociedad y se reflejan en ejemplos tan básicos como la ausencia de mantenimiento efectivo en las infraestructuras públicas, los sistemas de gestión de desechos urbanos, el bajo porcentaje en el cumplimiento de los compromisos en materia de preservación del medioambiente y/o la escasa gestión hacia la competitividad; estos son otros aspectos que constituyen problemas reales de la administración pública latinoamericana, donde también se refleja el entorno panameño.

Esta realidad en el país es cada vez más evidente, aun cuando el código de ética de los servidores públicos (o funcionarios, indistintamente) establece el principio de transparencia, donde se sostiene “el uso y aplicación transparente y responsable de los recursos públicos” (Decreto Ejecutivo N° 246, 2004, p. 8). Este fenómeno no es exclusivo de Panamá ya que, como señalan las reformas de la década de 1990, los países de América Latina no tuvieron otro resultado más que la profundización de las problemáticas sociales, el desempleo, la desarticulación de las capacidades de control estatal, la falta de transparencia y la imposibilidad de competir con el sector privado (Atrio, 2008). Ante tal condición, se hace necesaria una revisión del actual modelo de administración, y plantear opciones que tiendan a impactar con mayor contundencia en la sociedad, a través de los servicios que ofrecen las instituciones públicas.

La nueva gestión pública se presenta en este entorno como un modelo de gestión que, sin constituirse en una herramienta de privatización de las instituciones del sector público, pareciera ofrecer parte de las respuestas que demanda la sociedad sobre sus



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

instituciones públicas. Tal como lo señala Olías (2001), “la nueva gestión pública es el intento de dar cuenta, reflexionar y discutir sobre cómo alcanzar los fines públicos con la mayor eficiencia, eficacia y satisfacción del ciudadano” (p. xi).

El modelo de la denominada ‘nueva gestión pública’, a diferencia del modelo actual de administración pública en el cual se ocupan los espacios públicos por parte de allegados a los administradores, en muchos casos sin formación o experiencia en las posiciones asignadas, propugna por la figura de los gerentes en los altos cargos públicos, entendiendo que un gerente público es un profesional altamente calificado, que es empleado por el Estado y está íntimamente involucrado en lo que se ha designado como la profesión gubernamental (Duque, 2006), cuya gestión permea a las áreas administrativas u operativas. El enfoque compara el modelo actual de la administración pública panameña como unidad de análisis, indagando sobre sus principales características, así como en los requisitos que deben poseer los funcionarios, quienes tienen el deber de brindar las respuestas necesarias desde las diversas instituciones públicas a la sociedad panameña.

Se asienta en la Teoría del Capital Humano de Gary Becker (1964), basado en su aporte a la hora de “considerar la educación y la formación como inversiones que realizan individuos racionales con el fin de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos” (Pérez-Fuentes & Castillo-Loaiza, 2016, p. 654), debido a la visión sociológica de este economista para mostrar que el individuo, como agente económico, se forma académicamente aspirando adquirir una retribución a cambio. Esta retribución es contextualizada a efectos de esta tesis para asumir la perspectiva de meritocracia que se pretende aplicar en la gestión del capital humano en el sector público panameño.

Al cierre del año 2019, aunque las instituciones públicas cuentan con departamentos de recursos humanos, la mayoría de los individuos que acceden al aparato gubernamental no lo hacen mediante los procesos de carrera administrativa como los concursos públicos, o el reclutamiento, selección y contratación. La mayoría de los cargos son ocupados por personas que se caracterizan por tener vínculos con los políticos de turno o sus allegados. Tal situación representa una debilidad no solamente para la gestión pública, debido a la capacidad de atender las responsabilidades sociales que a ella le atañe y la gestión de los recursos humanos, estructurales y económicos, sino que también releva la gestión del conocimiento que se encuentra en aquellos individuos que se han capacitado debidamente, y no ven logradas sus metas profesionales de acceso al sector público, debido al sistema de administración del recurso humano que allí impera.

La actual forma de aplicación en los procesos no solo constituye perjuicio material para las instituciones y los individuos, sino que puede constituir una violación a lo que



establece la Constitución Política de la República, que en su artículo N° 64 señala que “el trabajo es un derecho y un deber del individuo, y por lo tanto es una obligación del Estado elaborar políticas económicas encaminadas a promover el pleno empleo y asegurar a todo trabajador las condiciones necesarias a una existencia decorosa” (Constitución Política de la República de Panamá, 1972, p. 41). Entendiendo lo anterior, se deduce que, en el Estado, y fundamentalmente en las instituciones públicas, se deben orientar sus procedimientos al logro de sistemas de gestión del capital humano eficientes (meritocracia).

Por otra parte, el Código de Ética de los Servidores Públicos (Decreto Ejecutivo N° 246, 2004) destaca en su artículo 7 la idoneidad, “entendida como aptitud técnica, legal y moral, la cual es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública” (p. 2); tales requisitos, al no ser considerados en los procesos de reclutamiento y selección, constituyen una debilidad para el sistema de administración. Ante esto, se hace necesaria la evaluación del modelo actual de administración de recursos humanos en el sector público, determinar sus causas y consecuencias para presentar lineamientos que contribuyan a mejorar el modelo en pro del bienestar de la administración pública, basado en los principios de innovación y transparencia, a través de la figura de la nueva gestión pública.

Con estas bases, se presenta como objetivo de la investigación identificar las tendencias actuales de gestión del capital humano en el sector estatal a través de la nueva gestión pública, para conocer en este entorno local si la administración pública se mantiene al día con las prácticas modernas que están alineadas con los principios de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas propios de la nueva gestión pública, ya que con un buen desempeño y compromiso de los colaboradores se puede aumentar la calidad de los servicios públicos y la satisfacción del ciudadano.

METODOLOGÍA

El enfoque del paradigma cualitativo tiene como fundamento la fenomenología como una forma de indagar, con el rigor de la ciencia y con las herramientas filosóficas, el mundo del sujeto que hace ciencia, los sistemas que operan al establecer una teoría científica y los modos como se relaciona una teoría con el mundo cotidiano que el científico habita (Aguirre & Jaramillo, 2012) y lo hace real. La realidad queda evidenciada mediante los fenómenos percibidos a través del análisis de los documentos y normativas emanadas de las instituciones públicas, y de los métodos y procedimientos de adquisición de capital humano en el sector público como los preceptos constitucionales, las leyes y reglamentos, porque en ellos “nos hemos cerciorado del campo del conocimiento puro; podemos ahora estudiarlo y establecer una ciencia de los fenómenos puros, una fenomenología” (Husserl, 1907, p. 21).



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

La investigación se ubica en el tipo *ex post facto*, término que proviene del latín y significa ‘después de ocurridos los hechos’ (Ávila, 2006), usados para describir, diferenciar o examinar asociaciones, en vez de buscar relaciones directas entre variables, grupos o situaciones (Sousa et al., 2007). Siendo no experimental, lo que se pretende es evaluar el proceso de administración de los recursos humanos en la administración pública de Panamá, basado en los principios de innovación y transparencia, y eso la caracteriza como aplicada, ya que estudia los mecanismos estratégicos para alcanzar un objetivo concreto de un problema existente que afecta de manera directa a la sociedad panameña. Para el proceso analítico del contenido, se ha apoyado en el método inductivo, debido al hecho que se desarrolla con base en hechos o prácticas particulares, para llegar a organizar fundamentos teóricos (Prieto, 2017).

León (2009, citando a Heidegger, 2003) señala que “el sentido metódico de la investigación en la descripción fenomenológica es una interpretación” (p. 4) que se produce mediante el análisis de significados encontrados a través de los textos. Se utilizó la hermenéutica debido a que se procura suministrar los medios para la interpretación y comprensión del contenido literal, donde el “texto no sólo dice y argumenta; también deja de decir unas consecuencias que, probabilísticamente deben ser exploradas” (Ortiz, 2016, p. 14). Igualmente, pretende retrotraer de manera documentada hechos que ocurrieron en el pasado procurando entender el contexto en que se presentaron sin pretender plasmar de forma total y absoluta tal realidad, pero sí una aproximación a los sucesos específicos ocurridos ya que la “hermenéutica se refiere a la ciencia de la interpretación que lleva el sentido de lo expresado en un lenguaje ajeno al seno de nuestra comprensión lingüística” (Ortiz, 2016, p. 6)”. Por otra parte, “el reconocer un problema de investigación como hermenéutico también coloca al investigador en un modo de comprensión de las ciencias sociales” (p. 13).

En este sentido, el uso de la técnica documental se basó en una revisión crítica del estado del conocimiento referido a los sistemas y métodos aplicados en los procesos de gestión del capital humano en el sector público panameño, esencialmente en los de dotación de personal. Tancara (1993) percibe la investigación documental como una serie de pasos de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico para llegar a un análisis del fenómeno referido. Para cumplir con esta etapa, se aplicó un proceso hermenéutico de escogencia, revisión y depuración de textos que culminó en la conformación de un total de 149 fuentes bibliográficas que se adaptaban a las exigencias de un proceso científico de este tipo.



La hermenéutica, como apoyo a la fenomenología, se vale del texto como instrumento relacionado a lo que se está investigando, elaborado por quienes observaron antes el mismo fenómeno (Díaz, 2011). Procedimentalmente se anotaron, clasificaron, resumieron y analizaron los datos de la literatura que en definitiva fue utilizada. Aunque se debieron abordar temas complementarios para dar un sentido de unidad al argumento de redacción final, se hace hincapié en los que tienen que ver con la regulación de la gestión del personal en el sector público panameño como la Constitución Política de la República, leyes, decretos y reglamentos; los libros de texto, artículos científicos e hiperdocumentos que describen los procesos de dotación de personal sirvieron para analizar las características de los procedimientos de gestión de recursos humanos en el sector público. Se ubicaron, discriminaron y resumieron las fuentes de información sobre el tema para obtener el marco teórico que fundamentó el estudio, así como alcanzar los indicadores de las variables en atención a sus dimensiones, por la necesidad de validar los datos aportados.

A su vez, al ser obtenida la información directamente de las fuentes documentales que la originaron, se garantiza la integridad del constructo, por ser una forma de legitimación de criterios en las ciencias sociales. Así se otorga validez, entendida como el grado con el que se puede generalizar la relación causal observada en un determinado estudio más allá del contexto, momento temporal y población (Gallardo, 2013). Y estas mismas fuentes son las que inciden en la confiabilidad, porque el hecho de utilizar el texto como instrumento aplicado al fenómeno estudiado, hace que la repetición de los datos “arroje resultados similares” (Concha et al., 2011, p. 96).

RESULTADOS

“La modernización de la administración ha de contemplarse tomando como referencia los cambios acaecidos en el entorno de las administraciones públicas y que están presionando fuertemente para su transformación” (Nalda & Carrillo, 1993, p. 25). Para el logro de los objetivos de las nuevas tendencias administrativas, resulta necesario el involucramiento de los ciudadanos en el proceso de la generación y evaluación de las políticas públicas, ya que crearían una sinergia con el gobierno, el cual realizaría acciones para dar respuesta a las demandas de la población, mientras que estos evaluarían sus acciones, provocando un aumento en la legitimidad gubernamental (De La Garza *et al.*, 2017). Al referirse a las tendencias actuales de gestión del capital humano en el sector público, resulta importante abordar previamente la orientación de tendencias enfocadas a la nueva gestión pública que provienen del sector privado (Olías, 2001) y que, si bien no todas son aplicables al sector público, vale la pena revisarlas.



En la siguiente Tabla se presentan de manera resumida, de acuerdo con la denominación de cada técnica, las características principales a las que atiende, y el enfoque:

Tabla 1

Técnicas utilizadas en la gestión privada que orientan el camino a las tendencias en la gestión pública

DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICAS	ÉNFASIS EN
ABC (Actividad Basada en Costes)	Imputación de costes indirectos en función de los procesos operativos.	Fundamentalmente contable. Dificultad con la no calidad.
Benchmarking	Vinculada con la técnica de <i>marketing</i> . Compara las organizaciones con problemas similares.	Incide en la <i>performance</i> relativa a una actividad.
EVA (Economía de Valor Añadido)	Aprecia la rentabilidad asignando activos financieros por sectores de actividad.	Se centra en análisis financiero. No contempla la calidad.
Calidad total	Se centra en las personas, calidad, costes y plazos.	Muy extendido. Se centra en la responsabilidad, los costes y los estándares.
Reingeniería	Reacción vs calidad total. Reforma de conjunto que cuestiona funcionamiento y procedimientos.	Uno de sus propósitos es la reducción del personal. Minimiza el papel de los actores.
Gestión de proyectos	Crea unidades específicas de proyectos. Define objetivos.	Volcada sobre los clientes y el valor percibido de un producto.

Nota: Olías (2001).

En el caso específico de Panamá, se trae a colación un breve resumen histórico que plasma cómo ha sido la gestión del capital humano en el sector público, ya que permite un acercamiento más hacia la comprensión del objeto de estudio plasmado en esta tesis, demostrando que este hecho no siempre se ha apoyado en las mejores técnicas de reclutamiento y selección en cuanto a la dotación de personal.

Desde los mismos cimientos de la República se advertía la subjetividad con la que eran nombrados los servidores públicos, cuando en el artículo 73 de la Constitución Política de 1904 se señalaba entre las atribuciones del presidente de la República el nombrar y separar libremente a los secretarios del Estado, Gobernadores de Provincias y a los individuos que debían desempeñarse en cualquier empleo nacional, cuya provisión no correspondiera a otros funcionarios o corporaciones (Constitución Política de la República de Panamá, 1904). Mediante este precepto constitucional se deja en evidencia que el nombramiento de los servidores públicos se realizaba desde ya de manera discrecional. La atribución presidencial es destacada nuevamente en la Constitución de 1941, en donde el artículo 103 en su numeral 3 señalaba como atribución del presidente de la República nombrar y separar libremente Ministros de Estado, Gobernadores de Provincias, jefes y oficiales de las fuerzas públicas y del cuerpo de policía nacional.



Este artículo abarcaba también a los individuos que se contrataban para desempeñar empleos para el Estado, incluyendo nuevamente que se aplicaba a aquellos ciudadanos cuya provisión no correspondiera a otros funcionarios o corporaciones. Sin embargo, es en este mismo documento constitucional en donde aparece por primera vez incorporada a la vida jurídica la concepción de carrera administrativa para los funcionarios públicos, cuando en su artículo N° 159 indicara que la ley establecería y reglamentaría la carrera administrativa para aquellos empleados públicos que determinara la misma ley (Constitución Política de la República de Panamá, 1941).

Posteriormente, en el tercer cambio a la Constitución realizado en 1946, se desarrollaron los lineamientos para los servidores públicos en donde se establecieron principios como los de independencia institucional, indicando que los funcionarios estaban al servicio del Estado y no de un partido o colectividad política. En esta nueva versión se cumplía con el principio de libertad política, selección y estabilidad de los funcionarios públicos y el principio del debido proceso. Con la Constitución de 1972 se perciben importantes avances como la incorporación del concepto de servidores públicos; el establecimiento de sistemas de méritos para regir a los servidores públicos; la supeditación en el puesto público a la competencia; lealtad y moralidad en el servicio; y el establecimiento de uso de manuales. Adicionalmente, se instituyeron ocho carreras en la función pública: la administrativa, la judicial, la docente, la carrera diplomática, de las ciencias de la salud, policial, de ciencias agropecuarias, y la del servicio legislativo.

Tabla 2

Cuadro comparativo de la discrecionalidad del Ejecutivo panameño para disponer de los servidores públicos, según facultad constitucional

CONSTITUCIÓN DE 1904	CONSTITUCIÓN DE 1941	CONSTITUCIÓN DE 1946	CONSTITUCIÓN DE 1972
ARTICULO 73 Atribuciones del presidente de la República para nombrar y separar libremente a los secretarios del Estado, Gobernadores de Provincias y a quienes deban desempeñarse en cualquier empleo nacional cuya provisión no corresponda a otros funcionarios o corporaciones.	ARTÍCULO 103 Atribución del presidente de la República para nombrar y separar libremente a Ministros de Estado, Gobernadores de Provincias, jefes y oficiales de las fuerzas públicas y del Cuerpo de Policía Nacional, y a quienes deban desempeñar cualquier empleo nacional, cuya provisión no corresponda a otros funcionarios o corporaciones.	ARTÍCULO 241 Se desarrollan lineamientos para los servidores públicos, en donde se establecen principios de independencia institucional que indica que los funcionarios están al servicio del Estado y no de un partido o colectividad política, utilizando el principio de libertad política, selección y estabilidad de los funcionarios públicos y el principio del debido proceso.	ARTÍCULO 179 Nombrar, con arreglo a lo dispuesto en el Título XI, a los individuos que deban desempeñar cualquier cargo o empleo a favor del Estado, cuya provisión no corresponda a otros funcionarios o corporaciones.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

La Tabla 2 presenta en forma comparativa los cambios discrecionales realizados por el Ejecutivo, en cuanto a la disposición de los servidores públicos para cargos conexos al Estado y a la función pública, de acuerdo con las modificaciones que van desde la Constitución de 1904 hasta la de 1972:

Pese a todas esas acciones legales, los funcionarios públicos administrativos en la mayoría de los casos mantienen una situación de incertidumbre laboral. Tal situación queda evidenciada cuando se revisan las plantillas en fechas posteriores a cada evento electoral y cambio de gobierno en el país, siendo característica la transición en los cargos administrativos de funcionarios públicos que son destituidos de sus puestos, principalmente los que no están amparados por una ley de carrera, para colocar a los adeptos al nuevo gobierno, convirtiendo procesos que deben formar parte de la meritocracia en nepotismo. Esta movilidad difícilmente permitiría un funcionamiento sistemático del desarrollo del Estado, ya que no siempre se nombra a los profesionales más capacitados, y por el contrario se premia a los allegados al partido o alianza política ganadora con un espacio de trabajo a ocupar quinquenalmente, que es lo que representan las posiciones y cargos en el sector público.

Lo descrito anteriormente es característica en la mayoría de las posiciones del sector público en las que se carece de concursos de méritos para que los más aptos puedan optar por las posiciones existentes en la administración pública. Luego de los esfuerzos realizados por parte de los mismos funcionarios públicos, se logró la aprobación de la Ley 9 de 20 de junio de 1994, por la cual se establece y regula la carrera administrativa. Tres años después se aprueba el Decreto Ejecutivo N° 222 que reglamenta la Ley 9 de 20 de junio de 1994, donde se establece y regula la carrera administrativa (12 de septiembre de 1997). Sin embargo, es mucho lo que queda por hacer en cuanto al logro de un Estado que redunde en el bienestar de las instituciones y la satisfacción de sus clientes, ya que tradicionalmente la preocupación de la gestión humana en el sector público del país se ha concentrado en la denominada administración de personal, es decir, en prácticas de relaciones industriales más que en la gerencia del talento humano.

La base teórica sobre la cual se fundamenta la administración de personal en Panamá está basada en el modelo burocrático, según el cual la eficiencia es determinada en una amplia medida por la reglamentación (Calderón, 2004). Esto obliga a la necesidad de elevar la mirada hacia una forma más eficiente de gestionar los recursos humanos institucionales hacia nuevas tendencias, definidas como directrices o direccionamientos colectivos que pretenden lograr un fin común, siendo un punto de referencia hacia el cual avanzan los individuos, hasta que se esto convierte en un eje central de la mirada colectiva (Saldarriaga, 2008).



La forma en la que se está llevando en la actualidad el concepto de gestión en cuanto a capital humano descrita por Guijosa (2019), supone su adaptación según estas características:

Tabla 3

Tendencias generales en la gestión de capital humano

TENDENCIAS	CARACTERÍSTICAS
Crecimiento de la fuerza laboral alternativa.	Trabajo por cuenta propia o <i>freelance</i> .
Nacimiento de los supertrabajos.	Sinergia entre las características tradicionales y eficiencia de las innovaciones tecnológicas.
Liderazgo con habilidades tradicionales y del siglo XXI.	Líderes con habilidades tradicionales y conocimiento de tecnología digital y de inteligencia artificial.
Experiencias laborales más humanas.	Comprender las aspiraciones de los trabajadores y conectarlos con el impacto de la organización en la sociedad.
Rendimiento organizacional basado en la colaboración.	Actualizar el liderazgo, diseño de trabajo y recompensas para abordar los retos actuales.
Recompensas laborales más justas.	Recompensas que respondan a las expectativas y necesidades de los trabajadores, mejor comunicación y relaciones con los trabajadores.
Reclutamiento con tecnología.	Aprovechamiento de la tecnología para mejorar el reclutamiento.
Aprendizaje a lo largo de la vida.	Cultura que incentive el continuo aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades (gestión del conocimiento organizacional).
Actualización del talento de la empresa.	Oportunidad de crecimiento a todos los niveles.
Tecnología de recursos humanos enriquecida.	Implementación de nuevas plataformas innovadoras, de la automatización y la inteligencia artificial.

Nota: basado en Guijosa (2019).

Las nuevas tendencias en materia de gestión de capital humano no son excluyentes al sector público, por el contrario, contribuyen a lograr resultados de calidad para las instituciones y los receptores de los servicios que brindan. Es por eso que quienes están inmersos en el mundo organizacional, saben que el factor clave para el éxito o el fracaso de una gestión se ubica en los individuos, entendidos como recurso humano (González, 2010). Ante tal condición, se realizan esfuerzos constantes y permanentes para lograr el mejoramiento sistemático en la gestión de ese capital humano, valiéndose de conocimientos actualizados.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Es un hecho que la utilización de nuevas tecnologías en cualquier campo corre de manera pareja con la disponibilidad de nuevas tecnologías en la ciencia en general, y en el caso de la gestión del capital humano del sector público, constituyen un importante recurso en la ejecución de las tareas y la consecución de las metas institucionales. Ya no es desconocido para nadie que la utilización de las computadoras personales y de la red, ya sea en versión internet o intranet, ha sido el punto de apoyo sobre el que se han desarrollado la gran mayoría de innovaciones tecnológicas en el campo de las organizaciones (Aguado & Martínez, 2004).

Las tendencias actuales en gestión de capital humano están orientadas hacia la potencialización de las capacidades de los integrantes de la organización enfocadas hacia el futuro, y en tal sentido es primordial conocer las diez tendencias en capital humano en el futuro del trabajo (Guijosa, 2019): el crecimiento de la fuerza laboral alternativa; el nacimiento de los supertrabajos; liderazgo con habilidades tradicionales y del siglo XXI; una experiencia laboral más humana; rendimiento organizacional basado en la colaboración; recompensas laborales más justas; reclutamiento con tecnología; aprendizaje a lo largo de la vida; actualizar el talento de la empresa; tecnología de recursos humanos enriquecida.

Entre las nuevas tendencias de capital humano identificadas en el Informe *Deloitte* (Guijosa, 2019), se pueden mencionar las siguientes: hacer que el trabajo sea significativo y promover en las personas un sentido de pertenencia, confianza y relación; fomentar el trabajo en equipo como la clave para el rendimiento organizacional; implementación de programas de incentivos laborales; rediseñar la captación de talentos; la reinención del aprendizaje; la movilidad del talento; la adopción de la nube en recursos humanos.

Sin embargo, en cuanto al sector público, las tendencias están orientadas a la administración por resultados como una propuesta que permite abordar prácticas específicas de la gestión de manera integral y estratégica, administrando los escenarios complejos que conforman, no solo el contexto, sino también a los sujetos y sus entornos laborales. Las formas de organización y los modelos de gestión van cambiando y mutando a la par de las nuevas necesidades que plantea el contexto, por lo que la gestión por resultados en la administración pública es un modelo de gerenciamiento que viene a dar respuesta a muchas de las demandas del ciudadano y, por lo tanto, requiere de otro tipo de estructuras organizativas mucho más flexibles y dinámicas (Sanz, 2015). La implementación de actualizaciones en los modelos de gestión del capital humano público, no pocas veces se han encontrado con los obstáculos de las estrictas regulaciones que dificultan la puesta en práctica de los nuevos esquemas. No obstante, se puede aludir a ciertas connotaciones o comportamientos que tienden a modernizar las prácticas de gestión de capital humano en el sector estatal, entre las que se puede considerar la introducción de la gestión por competencia como una de las nuevas



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

tendencias para intentar mejorar la adecuación de elementos propios de la estructura orgánica como los puestos de trabajo y elementos de la gestión de los recursos humanos, al igual que los perfiles profesionales de los efectivos de la organización.

La promoción de este modelo pretende superar la rigidez del modelo actual de puestos de trabajo para centrar la atención en los profesionales que integran la organización, identificando las competencias definidas en términos de capacidades, habilidades y conocimientos y que, a la vez, se agrupan en actitudes y aptitudes para el desarrollo de la actividad. Otra de las tendencias orientadas a la modernización de la gestión del capital humano en el sector público lo constituye la evaluación de recursos humanos.

La aplicación de la evaluación del desarrollo profesional en las administraciones públicas requiere de una adecuada adaptación, especialmente teniendo en cuenta las reglas del juego que caracterizan la gestión de los recursos humanos. “Elementos como la resistencia al cambio o los procesos de desajuste entre la formalización de determinadas actividades y su impacto y valores reales, son solo algunos de los aspectos que es preciso considerar si se pretende introducir una cultura orientada a crear valor, al trabajo por objetivos, a la responsabilidad para la obtención de resultados o a la alineación de los retos profesionales personales con los de la organización” (Salvador, 2008, p. 119).

La gestión del conocimiento constituye una de las nuevas tendencias en la gestión del capital humano en el sector público, entendiéndose como tal el proceso a través del cual las organizaciones recopilan, sistematizan y difunden el conocimiento que les parece útil para mejorar su actividad (Salvador, 2008). Este proceso que forma parte de la nueva gestión pública incluye tanto las actividades que se desarrollan en los procesos comunicativos formales como las habilidades y experiencias que se adquieren a lo largo del desempeño de las funciones.

La gestión del conocimiento persigue asimilar los diversos conocimientos que fluyen en la institución y ponerlos al servicio de quienes los requieran en la búsqueda de alcanzar la visión institucional. De acuerdo con este autor, la gestión del conocimiento se desarrolla mediante los siguientes pasos:

- Identificar las fuentes y los flujos de conocimiento con mayor valor añadido para la organización;
- Organizar esas fuentes y flujos de acuerdo con los objetivos que se plantean priorizar, sistematizando contenidos para hacerlos útiles para los diferentes destinatarios;
- Difundirlos entre los colectivos a los que pueden aportar un valor añadido para mejorar su actividad;



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- Crear valor poniendo al alcance del resto de la organización los contenidos y las dinámicas de aprendizaje y gestión del conocimiento emprendidas (Salvador, 2008, p. 121).

Un aspecto importante en las nuevas tendencias de la gestión del capital humano en el sector público lo constituye el desarrollo de sistemas de información. Salvador (2008) señala cómo las administraciones tienen que ser capaces de centralizar los datos individualizados y transformar esa acumulación de datos en información que sea realmente útil, pero esto no debe quedarse allí, porque si no se transforma en conocimiento, ningún esfuerzo habrá valido la pena. También indica que esto es necesario “para introducir racionalidad o, cuando menos, mayor evidencia empírica, en el proceso de análisis de la realidad actual, en la elaboración de diagnósticos y en la toma de decisiones” (p. 122), y alcanzar el potencial de los directivos para que trabajen con mejores niveles de información y datos concretos para mejorar la toma de decisiones.

Igual importancia tiene la comunicación interna y el rol de las *intranet* corporativas. Estas redes de distribución de información accesibles solo a los trabajadores de la organización, han sido el canal de comunicación que más ha crecido en los últimos años, de manera que la mayoría de las grandes administraciones públicas cuentan ya con esta estructura. En algunas administraciones, este instrumento también se ha planteado como una plataforma para gestionar determinados trámites vinculados a la gestión de personal como la solicitud de permisos, el acceso a cursos de formación, consultas y gestiones vinculadas a la nómina, entre otros (Salvador, 2008). Utilizando estas referencias, se presentan en la Tabla 4 las nuevas tendencias y sus respectivas características:

Como se ha podido observar en la Tabla 4, la nueva gestión pública hace alusión a las nuevas tendencias que se van presentando en este subsistema de la gerencia pública que se centran en la gestión del capital humano. Jerez & Magán, (2018) también ponen de manifiesto seis características a tomar en cuenta, donde la primera de ellas incluye dar una mayor diversidad a la fuerza de trabajo derivada de la presencia cada vez mayor de inmigrantes y el paulatino envejecimiento de la población autóctona.

Como segunda tendencia se señala la globalización con la influencia generalizada de los aspectos de tecnología y de adecuaciones a los nuevos entornos. Como tercer punto se plantea el incremento de la complejidad y dinamismo del entorno, situación que demanda una mayor gestión del capital humano. En cuarto lugar, se concibe la consideración de los trabajadores como el principal activo de las instituciones y las acciones tendientes para lograr que no se convierta en un mero eslogan. El quinto punto se encuentra establecido en una sociedad basada y orientada al conocimiento, lo cual implica la



formalización permanente y el desarrollo de la capacidad de aprender a aprender y de aprender para hacer. En el sexto punto destacan las expectativas que tiene la sociedad acerca de las instituciones públicas, los servidores públicos, los servicios que brindan (además de la calidad), y la atracción y retención de personal calificado.

Tabla 4
Tendencias actuales en la gestión de capital humano

TENDENCIAS	CARACTERÍSTICAS
Gestión del trabajo por competencias	Lo realmente destacado de la gestión por competencias es el hecho de proponer un modelo de gestión integral de los recursos humanos que parte de la identificación y el desarrollo de las competencias profesionales fundamentales para el desempeño de un puesto de trabajo.
Evaluación de los recursos humanos	La aplicación de la evaluación del desarrollo profesional en las administraciones públicas requiere de una adecuada adaptación, especialmente teniendo en cuenta las reglas del juego que caracterizan la gestión de los recursos humanos.
La gestión del conocimiento	La idea central en las iniciativas de gestión del conocimiento es recopilar el conocimiento que fluye por la organización, sistematizarlo para aprovechar su verdadero potencial agregado y ponerlo al alcance de los diferentes agentes implicados.
Desarrollo de sistemas de información	Las administraciones deberán ser capaces de centralizar y transformar la acumulación de datos individualizados de sus profesionales en información agregada y útil, y también en conocimiento, para introducir racionalidad o, cuando menos, mayor evidencia empírica en el proceso de análisis de la realidad actual, en la elaboración de diagnósticos y en la toma de decisiones en el ámbito de gestión de recursos humanos.
Comunicación interna	Proliferación de <i>intranet</i> corporativas y los denominados portales del empleado que son redes de distribución de información accesibles solo a los trabajadores de la organización y que han sido el canal de comunicación que más ha crecido en los últimos años, por lo que la mayoría de las grandes administraciones públicas cuentan ya con esta estructura.

Nota: basado en Salvador (2008).

En la Tabla 5 se resumen las tendencias de cambio para las administraciones públicas e implicaciones para la gestión de personal presentadas por Jerez & Magán (2018):



Tabla 5

Tendencias de cambio para las administraciones públicas e implicaciones sobre la gestión de personal

TENDENCIAS DE CAMBIO	IMPLICACIONES SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
Diversidad de la fuerza de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilización de la jubilación. • Flexibilización de la contratación de extranjeros. • Formación para el respeto a la diversidad.
Globalización	<ul style="list-style-type: none"> • Reducciones de plantilla. • Movilidad geográfica y funcional. • Flexibilidad horaria. • Subcontratación y contratación temporal.
Complejidad y dinamismo del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo orientado al cambio. • Movilidad geográfica y funcional. • Conexión de la planificación de RRHH con la planificación estratégica.
Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Participación en la toma de decisiones. • Formación polivalente. • Sistemas de retroalimentación. • Evaluación del desempeño.
Orientación al conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Formación en actividades directivas. • Formación para el cambio. • Formación para la creatividad.
Mayores exigencias de la sociedad respecto al servicio público	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de selección más selectivos. • Mayor hincapié en los procesos de socialización. • Evaluación del rendimiento.

Nota: Jerez & Magán (2016)

Todo lo anterior lleva a afirmar que en materia de gestión de capital humano se están forjando nuevas tendencias a las que las instituciones públicas deben ajustarse para ser más competitivas y servir a la sociedad que las sostiene. Esto contribuiría a erradicar prácticas que se asemejan a la constitución de monopolios legales en la prestación de servicios sociales, preparándose para para ser más competitivas en la calidad de servicio que brindan a una población cada vez más informada y exigente, que ve en las instituciones públicas aquellas entidades creadas para atender tales necesidades y las cuales son sostenidas económicamente por los impuestos que pagan los ciudadanos.



CONCLUSIONES

Evaluar los procesos de recursos humanos en la administración pública y poner en evidencia el carácter subjetivo que se ha mantenido en la gestión, repercute muy particularmente en los procesos de dotación de personal, debido a la importancia que tiene esta función en la necesaria calidad de las respuestas que deben brindar las instituciones públicas a la población en general. Si bien a nivel de las organizaciones públicas existen marcos normativos que indican cuáles son los procedimientos de gestión del capital humano en el sector público, en la práctica no son tomados en cuenta por los responsables de las instituciones. Esto permite el ingreso al sector público de personas sin preparación académica, sin experiencia y sin el perfil para ocupar la posición en las instituciones públicas, con las consecuentes repercusiones negativas en la obtención de resultados de calidad tanto para las propias instituciones como para la población que requiere de los servicios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, D. & Martínez, L. (2004). Innovación en capital humano: nuevas tendencias en la evaluación de personas. *Capital Humano*, 17(173), 38-50.
- Aguirre, J. & Jaramillo, L. (2012) Aportes del método fenomenológico a la investigación educativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. 8(2), 51-74.
- Ávila, H. (2006) *Introducción a la metodología de la investigación*. Eumed.
- Barroso Watson, A. (2020). Denuncias digitales contra funcionarios en tiempos de pandemia. *Diario Panamá América*. <https://www.panamaamerica.com.pa/sociedad/denuncias-digitales-contrafuncionarios-en-tiempos-de-pandemia-1161771>
- Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 71-90.
- Concha R.V., Barriga, O.A. & Henríquez, A.G. (2011). Los conceptos de validez en la investigación social y su abordaje pedagógico. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 1(2), 91-111.
- Constitución Política de la República de Panamá. Gaceta Oficial N° 0001 EXT, de la República de Panamá, Ciudad de Panamá, Panamá, 1904.
- Constitución Política de la República de Panamá. Gaceta Oficial N° 08425 de la República de Panamá, Ciudad de Panamá, Panamá, 1941.
- Constitución Política de la República de Panamá. Gaceta Oficial N° 19826 de la República de Panamá, Ciudad de Panamá, Panamá, 1983.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Constitución Política de la República de Panamá. Reformada por los Actos Reformatorios de 1978, al Acto Constitucional de 1983, a los Actos Legislativos No. 1 de 1993 y No. 2 de 1994, y al Acto Legislativo No. 1 de 2004, tomando como referencia el Texto Único publicado en la Gaceta Oficial No. 25176 del 15 de noviembre de 2004.

De la Garza, D., Yllan, E., & Barredo, D. (2017). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 31-48.

Decreto Ejecutivo N° 222 de 1997, Por el que se reglamenta la Ley N° 9 de 20 de junio de 1994, que establece y regula la Carrera Administrativa, Gaceta Oficial N° 23379, Ciudad de Panamá, Panamá, 12 de septiembre de 1997.

Decreto Ejecutivo N° 246 de 2004, Por el cual se dicta el Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos que laboran en las entidades del Gobierno Central, Gaceta oficial N° 25199, Ciudad de Panamá, 20 de diciembre de 2004.

Díaz, L. (2011). *La observación: textos de apoyo didáctico*. UNAM.

Duque, F. (2006). El gerente público: un profesional indispensable para el desarrollo. *Cuadernos EBAPE*. 4(4), 1-21.

Gallardo, G. (2013). *La validez de la investigación*. Fisioglia, Asociación Fisieducación.

González, A. (2010). La complejidad organizacional de la nueva gerencia. *Revista Ciencias de la Educación*, 35, 164-184.

Guijosa, C. (2019). *Deloitte: las diez tendencias del futuro del trabajo*. Observatorio de Innovación Educativa.

Husserl, E. (2012) [1907]. *La idea de la fenomenología*. Editorial Herder.

Jerez, P. & Magán, A. (2016). *La gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: obstáculos para el cambio*. Universidad de Almería.

León, E.A. (2009). El giro hermenéutico de la fenomenológica en Martín Heidegger. *Polis Revista Latinoamericana*, 22, 1-15.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

LA PROPUESTA DE VALOR, FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO DE LOS EMPRENDIMIENTOS

The value proposal, a key factor for the success of the enterprises

Julio Ernesto Mora Aristega

Universidad Técnica de Babahoyo, Facultad de Administración, Finanzas e Informática, Ecuador.

Correo: jmora@utb.edu.ec <https://orcid.org/0000-0002-9928-9179>

Erika Paola García León

Universidad Técnica de Babahoyo, Centro de Idiomas, Ecuador.

Correo: egarcía@utb.edu.ec <https://orcid.org/0000-0001-8203-6434>

Nelly Victoria Ley Leiva

Universidad Técnica de Babahoyo, Centro de Idiomas, Ecuador.

Correo: nley@utb.edu.ec <http://orcid.org/0000-0003-2296-7354>

Recibido: 11-1-2024

Aprobado: 05-05-2024

DOI <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n2.a5272>

RESUMEN

Una propuesta es uno de los elementos claves del posicionamiento de una empresa, es una herramienta esencial para enfocarse en lo que más importa y servirá de base para las campañas de marketing y argumentos de venta, además es la carta de presentación ante los clientes. Una buena propuesta debe destacar lo que hace diferente a una empresa o servicios de los competidores, pero siempre debe centrarse en cómo los clientes definen el valor. La propuesta de valor es definida también como un punto de inflexión entre la estrategia empresarial y la estrategia de marca, sin embargo, muchas empresas suelen mezclar ambas dimensiones y terminan adoptando una propuesta demasiado vaga o general, o incluso olvidándose de tener una; en este trabajo se muestran las características que deben tener, las consideraciones a tener en cuenta previo a la generación de una propuesta de valor para los clientes, además de los elementos necesarios durante el desarrollo de la misma; considerando el mercado, la experiencia, el producto o servicio y las alternativas y diferencias que existen entre nuestro producto y la competencia.

PALABRAS CLAVE: Idea, negocio, producto, servicio.

ABSTRACT

A proposal is one of the key elements of a company's positioning, it is an essential tool to focus on what matters most and will serve as the basis for marketing campaigns and sales arguments, it is also the letter of introduction to customers. A good proposal should highlight what makes you different from competitors but should always focus on how customers define value. The value proposition is also defined as a turning point between the business strategy and the brand strategy, however, many companies tend to mix both dimensions and end up adopting a proposition that is too vague or general, or even forgetting to have one; This paper shows the characteristics that they must have, the considerations to take into account prior to the generation of a value proposition for clients, in addition to the necessary elements during its development; considering the market, the experience, the product or service and the alternatives and differences that exist between our product and the competition.

KEYWORDS: Idea, business, product, service.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

Una idea original es aquella que tiene la fuerza para impulsar el desarrollo del emprendimiento, es la idea que diferenciará un producto con elementos similares a los de la competencia, el factor que dará a los compradores una razón para escoger ese producto y no otro. Las ideas originales tienen las cualidades de ser atractivas, duraderas y estar sustentadas en productos o servicios que crean o agregan valor a clientes dispuestos a pagar por ello.

Tener buenas ideas no es extraño, todos tienen ideas, ya que el cerebro está en actividad constante y aun de manera inconsciente buscamos soluciones a problemas, carencias y necesidades y por lo regular las generamos como representaciones mentales (la mayor parte de las veces no estructuradas) por esta razón, no debemos catalogar a las personas creativas como “extrañas”, sino como personas que tuvieron una idea original y trabajaron arduamente en su desarrollo, dándole estructura, congruencia y visualizando la transición de la idea o concepto a la realidad.

Las ideas de alto valor suelen representar una solución práctica a problemas específicos, y quienes las desarrollan son personas que no se dejan llevar por la rutina ni por la pereza mental, sin embargo, las propuestas de valor que en realidad son atractivas para el consumidor resultan extremadamente difíciles de encontrar.

¿Debería comprar mi producto en lugar del artículo de mi competidor?, pero no tienen una comprensión real de las preferencias ni de los requerimientos de los clientes y, otras empresas más, ni siquiera pueden definir claramente lo que ofrecen. No obstante, recuerde que no todos los beneficios son para el cliente, la empresa también debe ganar en esa propuesta, por lo tanto, debe haber un balance en el beneficio percibido por ambas partes del modelo.

Para Fayolle (2007) contextualiza el concepto de propuesta de valor en un ámbito más global al decir que “el emprendimiento se trata de crear valor”. Al citar a Ronstadt (1984), Fayolle define que el emprendimiento es un proceso dinámico de creación de valor incremental, este valor es creado por individuos que asumen riesgos en términos de equidad, tiempo y/o entrega profesional para proveerle valor a un producto (o proceso) o servicio. El producto o servicio por sí mismo puede o no ser nuevo ni único, pero el emprendedor debe buscar la manera de añadirle valor, al conjuntar los recursos y conocimientos necesarios para lograrlo.

En este sentido, Fayolle le da especial importancia al individuo en la propuesta de valor y, al citar a Bruyat (1993), señala que se da una dinámica de interrelación entre el individuo y la creación de valor. No se pueden disociar las nociones de propuesta de valor e innovación. La innovación que tiene éxito ya sea técnica, comercial o de gestión,



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

siempre es origen de una nueva creación de valor, aunque no la única. Por lo tanto, la creación de valor está ligada a la innovación y a la creación de ventajas competitivas sostenibles. La noción de valor, entendida como valor útil para el consumidor final, siempre está ligada a estas propuestas.

El concepto de propuesta de valor fue originalmente difundido por Porter (1985), con el nombre de “cadena de valor”. Según Porter, la cadena de valor es un concepto muy importante, ya que a través de ella se identifican los procesos a seguir dentro del negocio, ayuda a elegir indicadores y necesidades de recursos.

Para Mejía (2007) el término “propuesta de valor”, se acuña a partir de estudios sobre estrategia empresarial y se define como una mezcla que se forma con la descripción de los productos o servicios, así como los beneficios que ofrece y los valores agregados que lo hacen diferente a los de su clase y que pueden ser disfrutados por los clientes.

Kotler, más recientemente, señala que la propuesta de valor está formada por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar y no sólo por el posicionamiento de la oferta. Es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta de mercado de la compañía y de su relación con el proveedor de dicho bien o servicio (Kotler, 2005).

Kotler también menciona que para el desarrollo de la propuesta de valor se dan etapas (o posicionamientos):

- Elegir un posicionamiento amplio para el producto como punto de partida (por ejemplo, mayor calidad, más seguridad, más prestigio, menos costo).
- Determinar una postura de valor para el producto, tal como más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos, más por menos.
- Y, por último, desarrollar la propuesta de valor total del producto, en la que se debe responder a la pregunta del cliente: ¿por qué debo comprarle a usted?

Entonces, la propuesta de valor es una oferta total de marca, que es de gran importancia como parte del desarrollo del plan de negocios, porque al tener un fuerte impacto hará crecer su mercado y se convertirá en una propuesta competitiva. Ahora bien, los atributos de los productos y servicios que generan la propuesta de valor, están relacionados con la funcionalidad, la calidad, la oportunidad y el precio de acuerdo al Grupo Kaizen (2005).

A veces ni siquiera es necesario aportar nada nuevo en términos de tecnología o innovación en el producto o servicio, simplemente se trata de tener una estrategia que permita entrar en el mercado con ciertas ventajas que le brinden perspectivas de éxito.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Ahora bien, si además de una fuerte ventaja competitiva se reúnen otras de tipo estratégico (distingos), como pudiera ser la de disponer de un local en una zona clave, conseguir un financiamiento inicial ventajoso, contar con un conocimiento clave del cliente y un excelente plan de negocios, las posibilidades de salir adelante con éxito son bastantes elevadas.

Después de esta serie de cuestionamientos y del análisis, es necesario construir la propuesta de valor, misma que puede iniciarse con la elección de alguna de las categorías propuestas por Kaplan y Norton (2004):

- Mejor compra o menor costo total: consiste en fijar precios económicos (bajos), buena calidad y servicio.
- Vanguardia en el desarrollo de productos: colocar como productos líderes a los más novedosos.
- Llave en mano: ofrecer la solución a necesidades o gustos específicos de un segmento de población.
- Cautiverio: busca acaparar a la mayor parte de compradores para dejar sin clientes potenciales a los competidores.

O simplemente se puede pensar en algunas de las siguientes opciones:

- Ofrecer mejor calidad: acercarse a lo que tradicionalmente cualquiera reconoce (por ejemplo, la calidad de un reloj Rolex).
- Dar más por el dinero: en tiempos de crisis económica los consumidores buscan obtener un precio “accesible” o buscan la misma calidad por un precio mucho más accesible (por ejemplo, automóvil Lexus de Toyota de 36 000 dólares ante el Mercedes Benz de 72 000).

Lujo y aspiración, también llamado “más por más”: en el otro extremo del espectro precio-beneficio están los proveedores de lujo, que prometen la experiencia de un estilo de vida suntuoso para consumidores con aspiraciones elevadas (marcas de alta moda, que son atractivas por dar estatus y prestigio).

- Crear la necesidad de tenerlo: es una de las propuestas de valor más atractivas que existen, ya que se apoya en el concepto de que para el cliente “es obligatorio tenerlo”. Incluye bienes básicos, como ciertos alimentos o suplementos. También están los artículos que los profesionales deben tener para hacer su trabajo (por ejemplo, información legal o financiera de ciertas empresas).



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- Ofrecer lo mismo por menos: es una propuesta potente al tener precios más bajos, como las tiendas de descuentos y por internet (por ejemplo, Amazon.com, BestBuy, Wal-Mart, entre otras). A veces se desarrollan marcas de imitación a precios más bajos para atender a los clientes que no pueden acceder, por costo, al líder del mercado.
- Menos por mucho menos: ofrece a un mercado productos que ofrecen menos y cuestan menos (por ejemplo, zapatos chinos, tiendas de 10 pesos, productos desechables, entre otros).

La propuesta de valor debe considerar una serie de elementos muy importantes tanto para el cliente como para la empresa.

Elementos relacionados con el cliente:

- Características del mercado potencial.
- Necesidad que cubrirán.
- Beneficios de permanencia con el producto, servicio y/o la marca.
- Descripción del producto que resalte sus ventajas sobre la competencia.
- Políticas de atención y servicio.
- A qué precio se venderá, si es posible compararlo con la competencia.
- Características de las personas vendedoras o puntos de venta, así como tipo de atención que se dará en el proceso de venta.
- Canal o canales de distribución.
- Servicios de posventa.

Elementos relacionados con el punto de vista de la empresa:

- Objetivo estratégico de la empresa (rentabilidad, altruismo, posicionamiento, crecimiento, altos ingresos, etcétera).
- Cómo logrará la empresa ser percibida por el cliente de forma apropiada.
- Recursos físicos, logísticos, tecnológicos y humanos necesarios.
- Inversiones necesarias, presentes o futuras.
- Riesgos calculados y posibles acciones.
- Objetivos del plan de ventas: precio, ventas esperadas, estrategias de introducción al mercado.
- Sistemas de información internos, necesarios para un buen control.
- Controles de calidad, del producto y del servicio a ofrecer.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

En definitiva, para tener éxito es indispensable que ambos, el consumidor y la empresa, resulten beneficiados en el proceso de producción y venta de bienes y servicios, de ahí la importancia de tener perfectamente establecida la propuesta de valor.

En consideración de lo anterior, según Mariotti (2007), existen cinco elementos de entre los cuales un emprendedor puede elegir (uno o varios) y tomar en cuenta para concretar su propuesta de valor y asegurar su éxito:

- Utilizar una nueva tecnología para producir un nuevo producto. Por lo general las tecnologías avanzadas atraen a las personas y les ofrecen algo adicional a lo que ya reciben.
- Utilizar una tecnología existente para producir un nuevo bien que cubra una necesidad que los ya existentes no puedan cubrir.
- Utilizar una tecnología ya existente para crear un producto viejo de una forma nueva, esto aprovecha la confianza que los clientes ya han depositado en el producto anterior.
- Encontrar nuevas fuentes de recursos que brinden al productor la capacidad para realizar el producto de una forma más eficiente, tanto económica como probablemente de mayor calidad.
- Identificar cómo el producto puede ser llevado a mercados en los que antes no se distribuía, así amplía el mercado y, por lo tanto, las ganancias del productor.

Cuando ya se tiene una idea de lo que representará la propuesta de valor, es conveniente para el emprendedor reflexionar en cada uno de los siguientes puntos:

- Los valores son cuantitativos o cualitativos y se miden con los siguientes parámetros:
 - Facilita el trabajo del cliente en algún aspecto.
 - Posee un mejor diseño en relación con otros similares o que cubren la misma necesidad.
 - Le da valor a la marca.
 - Se ofrecerá a un precio menor que el de los otros competidores.
 - Ayuda al consumidor a reducir otros costos.
 - Reduce algún tipo de riesgo para el consumidor.
 - Es más fácil de usar que otros productos que cubren la misma necesidad.
- Algunas propuestas de valor satisfacen por completo nuevas necesidades que los consumidores no percibían antes, debido a la falta de una oferta similar. Esto se



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

relaciona la mayor parte del tiempo con la tecnología.

- ¿Mejora el desempeño o rendimiento del producto o servicio? Debe considerar que el mejorar el desempeño tiene sus límites.
- ¿El producto o servicio se adapta a las necesidades específicas de un consumidor? Este elemento permite adaptar los productos o servicios y da una ventaja sobre las economías de escala (a través de productos a la medida).

Por último, el emprendedor puede apoyarse en las siguientes recomendaciones para determinar lo que será su propuesta de valor:

- Las marcas que establecen un estándar no siempre son marcas de lujo. Muchas marcas definen altos estándares de calidad en diferentes categorías. Es una proposición de valor envidiable y que funciona.
- Los clientes invertirán en un producto o servicio de una empresa si éste ofrece algo diferente a lo de la competencia. Ese algo, mejor conocido como valor agregado, toma la forma de diferenciación en el producto o servicio (características diferenciales).
- Un producto es diferenciado si los consumidores perciben que obtienen algo de valor que otros productos no ofrecen.
- Es bueno adelantarse a la competencia: al ser el primero en ofrecer e introducir un producto o servicio, obtiene diferenciación, dado que es el único en el mercado y ningún producto de la competencia tiene nada similar; pero debe proteger esta ventaja con otras propuestas complementarias o pronto dejará de serlo.
- Dos productos o servicios con las mismas características pueden diferenciarse por su ubicación física, lo cual genera que uno de los dos sea de acceso más rápido, pero, de nuevo, esto debe complementarse o protegerse de alguna manera.
- Una empresa puede hacer la diferencia por su rapidez para reparar alguna falla o dar atención, es decir, por los servicios de valor agregado que le da al cliente.
- Las alianzas estratégicas con diferentes entidades que complementan su operación generan una ventaja respecto a la competencia.
- Contar con un reconocimiento de marca por parte del cliente genera una diferenciación con la competencia, ya que se cuenta con una buena reputación; el cliente percibe que adquiere lo mejor, algo que no puede obtener de la competencia.
- Si mantiene bajo el costo, sin sacrificar la calidad, el mercado percibe que un producto o servicio es mejor que el de la competencia.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

REFERENTE TEÓRICO

Jeffrey Timmons (1990), creador de varios libros que tratan acerca del desarrollo emprendedor, asegura que: “una idea original es un requisito para el éxito posterior, pero de ninguna manera asegura el éxito en el negocio”, esto es lógico, ya que la idea, por sí misma, aunque es la esencia del emprendimiento, requiere una combinación de factores que beneficien su desarrollo; así, es uno de los puntos clave de inicio, pero debe acompañarse de lo que se define como un buen modelo y plan de negocios.

Según Puchol (2005), las oportunidades que se convertirán en ideas de negocio caben en alguna de las siguientes categorías:

- Existe demanda de un producto o servicio y nadie ha atendido o satisfecho bien esta necesidad.
- Es posible fabricar un producto u ofrecer un servicio más barato o de mejor calidad que los existentes en este momento.
- Un producto es susceptible de ser sustituido ventajosamente por otro con mejores atributos, o más económico o, en general, apreciado como de mayor valor por el cliente.
- Un producto susceptible de ser mejorado ya sea porque es muy costoso, o bien porque cuando se descompone o se rompe, no tiene reparación.
- En un país existe un producto que en otro no es conocido y que sería una buena oportunidad para exportar.
- En un país se importa un producto extranjero, que podría ser producido y comercializado en ese lugar, con mejores atributos que el que se trae de fuera.
- El emprendedor o alguien asociado a él ha desarrollado un nuevo invento que puede producirse y comercializarse para obtener ganancias económicas.
- Posibilidad de reciclar una materia prima o desperdicios de algún tipo en la industria.
- Capacidad para sustituir una materia prima por otra que ofrezca más ventajas, ya sea por precio, calidad, disponibilidad o beneficio social.
- Una vez que se logran validar estas ideas o potenciales oportunidades, aparece la posibilidad de crear un proyecto emprendedor dinámico, con alto potencial de crecimiento económico, sustentabilidad y perdurabilidad. Por lo tanto, una de las vías para encontrar ideas y oportunidades es prestar atención a los cambios de todo tipo, tecnológicos, económicos, socioculturales, ambientales, etcétera.
- Para entender la importancia que el concepto de propuesta de valor tiene en un negocio, Zimmerer (2005) describe que la meta de elaborar y desarrollar un plan estratégico es crear una ventaja competitiva, agregar factores que identifiquen y diferencien a la compañía de sus competidores y le den una posición única y



superior en el mercado. Desde una perspectiva estratégica, la clave del éxito de un negocio es desarrollar una ventaja competitiva única, que le permita crear valor para los consumidores y que le sea difícil de emular a la competencia.

- o La propuesta de valor es definida por Metzger y Donaire (2007), como la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la empresa ofrece a sus clientes. Además, comenta que los estudios de mercado nos enseñan que el posicionamiento estratégico consiste en tomar una opción frente al mercado y la competencia por anticipado y definir cómo se quiere ser y cómo se espera que el mercado me perciba (en términos del producto, de la empresa y de su modelo de negocio en general).

Por otro lado, Metzger (2007) comenta que la mayoría de las personas no pueden explicar qué hace su empresa; es decir, no conocen o no tienen clara la propuesta de valor de la empresa. La mejor manera para comenzar a alinear a los empleados y a la dirección es entender el beneficio que la empresa trata de entregar a sus clientes. Por tal motivo, la propuesta de valor debe cumplir con las siguientes características:

- o Reflejar la funcionalidad, el servicio, la imagen, la oportunidad, la calidad y el precio que una empresa ofrece a los clientes.
- o Incluir información importante para los clientes, como plazos de entrega y riesgos o expectativas.
- o Conocer y reflejar las características, visibles o no, que atraen a un posible comprador, lo que define a la empresa como proactiva ante sus clientes.
- o Comunicar lo que hace mejor la empresa o la diferencia de la competencia.
- o Ser lo suficientemente simple y entendible, para que el cliente potencial aprecie los beneficios.
- o Buscar la fidelidad del cliente al mostrar los beneficios que ofrecen sus productos o servicios.

Ahora bien, si las propuestas de valor son los beneficios que la empresa le ofrece al cliente a través de cierto producto (o proceso) y/o servicio, la empresa debe ser capaz de responder a la pregunta del consumidor: ¿por qué debería comprarle a usted?

MATERIALES Y MÉTODOS

Se aplicó el método descriptivo y el método analítico bibliográfico de carácter teórico que contribuyeron a la concientización de la teoría científica, en las tablas de análisis de datos obtenidos de las diferentes bibliografías que ayuda a comprender lo que es una propuesta de valor en los emprendimientos y como esta contribuye al desarrollo de los mismos, una población de veinte emprendimientos para el trabajo de investigación,



compuesta por el personal emprendedor que tiene la población de Babahoyo, al escuchar sus manifestaciones se concluye que al establecer los emprendimientos, no se consideraron los factores descritos y analizados en este artículo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1 - Matriz de análisis de los principales competidores

Cuestionamientos	Respuestas
¿Qué competidores existen y quiénes son?	Son locales y venden lo mismo que nosotros
¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora y su aspecto más valorado?	Son de tamaños similares y algunas más grandes
¿Cuál es la venta de los competidores?	Alta
¿Cómo es la calidad del producto o servicio?	Buena
¿Quién es mi competencia directa e indirecta?	Los negocios circundantes
¿Qué servicios ofrece la competencia?	Los mismos que yo
¿Qué tipo de promociones y acciones de marketing se realizan?	Uso de redes sociales

Nota. Esta tabla muestra las principales interrogantes que se plantean al momento de analizar la competencia.

Tabla 2 - Cuestionamientos para iniciar una propuesta de valor

Cuestionamientos	Respuestas
¿Por qué es necesario el producto?	Porque satisface una necesidad
¿Dónde puede hacerse?	Donde se disponga de espacio, locales propios o alquilados ubicados estratégicamente
¿Cuándo debería hacerse?	Cuando se disponga de los fondos económicos
¿Cómo se hace?	Establecimiento de los procedimientos a seguir
¿Debe ser algo nuevo?,	No precisamente, puede ser modificado, más económico.

Nota. Esta tabla muestra los principales cuestionamientos al iniciar una propuesta de valor



Tabla 3 - Elementos por considerar para generar una propuesta

Elementos	Definición
Cualidades del producto	Se refiere a los beneficios que ofrece el producto: funcionalidad, calidad y precio de dicho producto, entre otras.
Relación con el consumidor	Es la respuesta de los clientes hacia el producto/servicio, es decir, cuán satisfecho queda el cliente y qué aceptación le da al producto; esto implica la percepción que el cliente tiene de su costo-beneficio.
Imagen y prestigio	Son los factores que atraen a un cliente hacia una empresa y le permiten a ésta definirse de manera positiva ante sus clientes.

Nota. Esta tabla muestra los elementos a considerar para que la propuesta de valor sea exitosa

Tabla 4 - Elementos que el emprendedor debe analizar con cuidado

Elementos	Consideraciones
Mercado	Descripción del público al que va dirigida la propuesta de valor.
Experiencia	Análisis de la opinión de los clientes en cuanto a la propuesta de valor, ya que es importante recibir realimentación directa y verídica.
Producto o servicio	Que ofrece al cliente en términos de características o atributos de valor para el cliente.
Alternativas y diferencias	Qué otros productos existen en el mercado y qué hace diferente al producto que la empresa ofrece.

Nota. Esta tabla muestra los principales elementos que el emprendedor debe analizar con cuidado para establecer una buena propuesta de valor.



Tabla 5 - Interrogantes necesarias para terminar la propuesta de valor

Interrogantes	Respuestas
¿Por qué compra mi cliente?	Valor agregado que se da en el servicio
¿Qué lo hace ser fiel a una marca?	Los servicios que ofrece
¿Qué espera mi cliente?	Satisfacción
¿Cómo ve mi cliente a mi empresa?	El lugar donde es especial
¿Cómo le gusta ser tratado a mi cliente?	De manera especial

Nota. Esta tabla muestra los principales cuestionamientos para terminar una propuesta de valor

DISCUSIÓN

Los competidores de los emprendimientos existen y son las empresas o personas naturales que realizan las mismas actividades económicas, en el sector analizado por cada emprendedor existen lo menos dos personas que realizan iguales actividades y son de similares tamaños, tienen ventas altas ya que ofrecen servicios de buena calidad; por ello es necesario que el emprendedor sepa cuales son las razones por las cuales está ofreciendo su producto o servicio y conocer detenidamente el contexto en el cual va a ofrecerlo, así como identificar el momento preciso en que ese servicio o producto va a ser bien acogido por el público; cómo va a producirlos y que tipo de producto será, si es nuevo, modificado, económico o de que tipo es.

El emprendedor debe conocer los beneficios que tiene su producto y las cualidades que va a ofrecer a sus clientes, así como la funcionalidad, calidad y precio de dicho producto, entre otras; de esta manera establece una relación con el consumidor y está en condiciones de determinar el nivel de satisfacción de los mismos, conociendo así la percepción que el cliente tiene de su costo-beneficio; teniendo en cuenta que atender bien y satisfacer las necesidades de los clientes generando un valor agregado ayuda en el desarrollo de una imagen e incrementa el prestigio que la marca tiene en el mercado, esto le permitirá definirse de manera positiva ante sus clientes.

Para que un emprendedor tenga éxito debe analizar el mercado y conocer detalladamente al público al cual le ofrece su producto, para ello es necesario que analice la opinión de los clientes en cuanto a la propuesta de valor, ya que es importante recibir



realimentación directa y verídica, determinado que es lo que está ofreciendo al consumidor en términos de características o atributos de valor para el cliente, haciendo esto podrá determinar que otros productos existen en el mercado y qué hace diferente al producto que la empresa ofrece.

El cliente siempre requiere un valor agregado por el producto o servicio que adquiere, si encuentra un buen trato, buen precio y establece una buena relación con los vendedores seguramente desarrollará una fidelidad hacia la empresa; porque lo único que el cliente desea en todo momento es satisfacción; porque quiere ver a la empresa como un lugar especial en donde lo más importante sea él.

CONCLUSIONES

Una propuesta de valor es el valor medible que se entrega a los clientes, esta es la razón por la cual deberían hacer negocios con la empresa, la mayoría de las personas tienden a describir lo que hacen en lugar del valor que aportan, este es un gran error, y es fundamental saber cómo articular el verdadero valor que brinda; la propuesta de valor comunica tanto el valor medible que se entrega como la forma en que se diferencia de los competidores o alternativas en el mismo espacio; sin una propuesta de valor medible, resultará difícil exigir cualquier tipo de precio por la solución, porque los clientes potenciales no tienen un valor discernible con el cual comparar el precio.

La creación de la propuesta de valor es un ciclo: la toma de decisiones sustentada en el conocimiento del mercado se usa inicialmente para tomar la mejor decisión para la empresa. Estas decisiones se ajustan y se realimentan según la respuesta del mercado. Seguir las estrategias creadas para brindar un valor superior permanente y constantemente renovado del producto, es la base para una propuesta de valor competitiva y sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahoy, Christopher, (2009) Administración de operaciones enfocadas en el cliente, México, McGraw-Hill.
- Álvarez, Marín, (2006) Manual de planeación estratégica, México, Panorama Editorial.
- Fayolle, Alain, (2005) Entrepreneurship research in Europe, outcomes and perspectives, Estados Unidos, Edward Publishing, Inc.
- Kaplan, Robert y David Norton, Strategy Maps, (2004) Estados Unidos, Harvard Business School Publishing Corp,
- Kotler, Philip, (2003) Dirección de la mercadotecnia, 7a. ed., México, Prentice Hall.
- Metzger, Michael y Donaire, (2007) Víctor, Gerencia estratégica de mercadeo, Cengage Learning Latin America



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens

Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



Montaño García, Agustín, (2004) Administración de la producción, México, Editorial Pac,
Ochoa, Guadalupe, (2004) Administración financiera I (apuntes de clase), México,
ITESM,
Osterwalder, Alexander y Yves Pigneur, (2009) “Business Model Generation: A
Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challenhers”



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

SOSTENIBILIDAD EN LA INDUSTRIA 4.0: HACIA UNA PRODUCCIÓN MÁS VERDE

Sustainability in Industry 4.0: Towards Greener Production

Carlos Chen Cheng

Universidad de Panamá, Facultad de Ingeniería, Panamá, Panamá

Correo: carlos.chen@up.ac.pa  <https://orcid.org/0000-0001-9288-6635>**Paul Pérez**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y contabilidad

Correo: paul.perez@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0002-0931-7496>**Alexis Chen Cheng**

Universidad de Panamá, Facultad de Ingeniería

Correo: alexis.chen@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0008-8297-5552>

Recibido: 11-1-2024

Aprobado: 05-05-2024

DOI <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n2.a5273>

RESUMEN

La Industria 4.0, caracterizada por la digitalización, la automatización y la conectividad de los procesos industriales, se ha convertido en un motor de cambio fundamental en la era moderna. En este contexto, la sostenibilidad ha surgido como un imperativo global, y su integración con la Industria 4.0 se erige como una solución esencial para abordar los desafíos ambientales y sociales que enfrentamos. La revisión de la literatura respalda firmemente la idea de que no solo impulsa la eficiencia económica, sino que también puede ser rentable y conducir a prácticas de fabricación más verdes. Se subraya los desafíos que acompañan a esta transición hacia una producción más verde, como la inversión inicial, la brecha de habilidades y la ciberseguridad. Se enfatiza la necesidad de integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial mediante enfoques como el Triple Bottom Line y la Evaluación de Ciclo de Vida, y se resalta la importancia de la educación y la conciencia sobre la sostenibilidad en el personal de la organización.

Palabras clave: Sostenibilidad, Industria 4.0, Producción Verde, Sistemas de Producción Sostenible, Evaluación de Ciclo de Vida, Economía Circular.

ABSTRACT

Industry 4.0, characterized by digitalization, automation and connectivity of industrial processes, has become a fundamental driver of change in the modern era. In this context, sustainability has emerged as a global imperative, and its integration with Industry 4.0 stands as an essential solution to address the environmental and social challenges we face. The literature review strongly supports the idea that it not only drives economic efficiency but can also be cost-effective and lead to greener manufacturing practices. The challenges that accompany this transition towards greener production are highlighted, such as initial investment, the skills gap and cybersecurity. The need to integrate sustainability into business strategy is emphasized through approaches such as the Triple Bottom Line and Life Cycle Assessment, and the importance of sustainability education and awareness among organizational staff is highlighted.

Keywords: Sustainability, Industry 4.0, Green Production, Sustainable Production Systems, Life Cycle Assessment, Circular Economy.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

En este artículo se explora a fondo la convergencia entre la Industria 4.0 y la sostenibilidad, destacando cómo la adopción de tecnologías avanzadas y la integración de prácticas sostenibles están transformando la producción industrial. La metodología utilizada para investigar este tema involucró la selección de fuentes bibliográficas relevantes, así como el análisis de casos de estudio reales de organizaciones que han implementado con éxito prácticas de sostenibilidad en el contexto de la Industria 4.0.

Para comprender el estado actual de la integración de la sostenibilidad en la Industria 4.0, se realizaron búsquedas en bases de datos académicas y especializadas. Se priorizaron fuentes actualizadas y trabajos que destacaran casos prácticos.

Se eligieron diez casos de estudio que representan una amplia gama de industrias, desde fabricación de automóviles hasta alimentos y tecnología. Estos casos ilustran cómo organizaciones líderes han utilizado la tecnología y las prácticas sostenibles para mejorar sus operaciones y reducir su huella ambiental. Ejemplos notables incluyen Volkswagen, Philips, Tesla, Bosch y Unilever, entre otros.

Se realiza una revisión exhaustiva de la literatura que respalda la integración de la sostenibilidad en la Industria 4.0. Las teorías y hallazgos revisados destacan cómo esta convergencia no solo es posible sino también beneficiosa. Por ejemplo, el concepto del "Triple Bottom Line" de Elkington subraya la importancia de considerar no solo las ganancias económicas sino también los aspectos sociales y ambientales en el desempeño de una organización.

Se examina cómo la Industria 4.0 contribuye a la sostenibilidad a través de la eficiencia energética, la reducción de residuos y la mejora de la sostenibilidad de la cadena de suministro. Los ejemplos incluyen sistemas ciber físicos para mejorar la eficiencia energética, la adopción de conceptos de economía circular y la digitalización de la cadena de suministro.

La adopción de la Industria 4.0 en la búsqueda de una producción más verde enfrenta desafíos, como la inversión inicial y la brecha de habilidades. Sin embargo, también presenta oportunidades significativas, como la eficiencia energética y la economía circular. Se destaca la importancia de integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial.



METODOLOGÍA

La metodología de investigación utilizada para abordar el tema de "Sostenibilidad en la Industria 4.0: Hacia una Producción Más Verde". Las herramientas y enfoques utilizados para el análisis de datos, selección de Fuentes Bibliográficas: Se seleccionaron fuentes académicas y especializadas a través de búsquedas en bases de datos usando palabras clave relacionadas con sostenibilidad, Industria 4.0 y producción verde. Se enfocó en trabajos recientes y casos de estudio prácticos.

Se eligieron casos de estudio reales de organizaciones que implementaron prácticas de sostenibilidad en la Industria 4.0 a partir de fuentes confiables. Se analizaron en detalle para comprender cómo estas organizaciones usaron la tecnología para mejorar la sostenibilidad.

Se aplicó un enfoque cualitativo para fuentes bibliográficas y un enfoque mixto para casos de estudio.

La metodología de resultados sólidos y una comprensión profunda de cómo las organizaciones pueden lograr una producción más verde en la Industria 4.0.

5.1. Marco Conceptual:

Integración de Sostenibilidad, Industria 4.0 y Producción Verde.

En este marco conceptual, exploraremos cómo se integran los conceptos de sostenibilidad, Industria 4.0 y producción verde, utilizando modelos teóricos ampliamente reconocidos, como el "Triple Bottom Line" de Elkington y el "Safe Operating Space for Humanity" de Rockström, para enmarcar la discusión. Estos modelos proporcionan una estructura sólida para comprender y evaluar el impacto de la Industria 4.0 en la sostenibilidad y la producción verde.

Triple Bottom Line (Elkington, 1997).

El modelo del "Triple Bottom Line" (TBL) desarrollado por John Elkington es ampliamente aceptado como un enfoque integral para evaluar el desempeño de una organización



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

desde tres perspectivas fundamentales: económica, social y ambiental (Elkington, 1997). Este enfoque se alinea perfectamente con la integración de la sostenibilidad y la Industria 4.0:

- *Dimensión Económica:* La Industria 4.0 busca mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad a través de la automatización, la optimización y la toma de decisiones basada en datos. Esto se traduce en una reducción de costos y un aumento de la competitividad económica.
- *Dimensión Social:* La Industria 4.0 tiene el potencial de crear empleos en áreas relacionadas con la tecnología y la gestión de datos. Además, al adoptar prácticas sostenibles, las organizaciones pueden mejorar su relación con las comunidades locales y las partes interesadas.
- *Dimensión Ambiental:* La producción verde se centra en minimizar el impacto ambiental al reducir el desperdicio, optimizar el uso de recursos y promover la sostenibilidad en toda la cadena de valor. La Industria 4.0 facilita la recopilación de datos ambientales en tiempo real y la toma de decisiones basadas en datos para mejorar la eficiencia energética y la gestión de recursos.

Safe Operating Space for Humanity (Rockström et al., 2009).

El concepto del "Safe Operating Space for Humanity" (Espacio Operativo Seguro para la Humanidad) desarrollado por Johan Rockström y sus colegas establece nueve límites planetarios dentro de los cuales la humanidad puede operar de manera segura para evitar consecuencias catastróficas para el medio ambiente (Rockström et al., 2009). La Industria 4.0 puede contribuir a mantenernos dentro de estos límites:

- *Gestión de Recursos:* Utilizar tecnologías de la Industria 4.0 para monitorear y optimizar el uso de recursos naturales, como agua y energía, y asegurar que estén dentro de los límites planetarios.
- *Reducción de Residuos:* La producción verde promueve la reducción de desperdicio y la reutilización de materiales. La Industria 4.0 puede facilitar la



trazabilidad y la gestión de materiales para garantizar una producción más sostenible.

- *Transparencia y Rastreabilidad:* La Industria 4.0 permite la transparencia en la cadena de suministro y la rastreabilidad de productos, lo que contribuye a la gestión sostenible de los recursos y a mantenernos dentro de los límites planetarios.

Integración de Conceptos.

La integración de estos modelos teóricos en el contexto de la Industria 4.0 y la producción verde resalta la importancia de adoptar un enfoque holístico que considere no sólo los aspectos económicos, sino también los sociales y ambientales. La Industria 4.0 no sólo busca la eficiencia y la competitividad, sino que también ofrece oportunidades para avanzar hacia una producción más verde y sostenible, alineándose con los objetivos de sostenibilidad y los límites planetarios establecidos por estos modelos.

La adopción de tecnologías de la Industria 4.0 debe estar respaldada por un compromiso con la sostenibilidad y la producción verde, lo que implica considerar cuidadosamente cómo estas tecnologías pueden contribuir a un equilibrio positivo en las dimensiones económicas, sociales y ambientales de la organización y del mundo en general.

5.2. Revisión de la Literatura:

En el contexto actual, la sostenibilidad se ha convertido en un imperativo global, y la Industria 4.0 emerge como una poderosa herramienta para abordar este desafío. A continuación, se presentan más investigaciones y teorías que respaldan la integración de la sostenibilidad en la Industria 4.0 es conocido por su concepto del "Triple Bottom Line," que propone que las empresas deben evaluar su desempeño no solo en términos de ganancias económicas, sino también en aspectos sociales y ambientales. La Industria 4.0 ofrece la capacidad de recopilar y analizar datos en tiempo real sobre estos tres aspectos, lo que permite una gestión más integral y sostenible de los negocios (Elkington, 1998).



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Romm y Browning (1994) argumentan que la sostenibilidad no debe ser incompatible con la rentabilidad económica, sino que ambas pueden coexistir. La Industria 4.0 proporciona herramientas para optimizar los procesos y reducir el consumo de recursos, lo que puede conducir a una mayor eficiencia y, en última instancia, a una mayor rentabilidad (Romm & Browning, 1994).

Liedtke et al. (2015) examinan si la adopción de prácticas de fabricación más verdes, como las promovidas por la Industria 4.0, puede ser más rentable. Sus hallazgos sugieren que la "fabricación verde" puede ir de la mano con la eficiencia y la rentabilidad en la Industria 4.0.

Porter y Van der Linde (1995) proponen un enfoque integrado entre competitividad y medio ambiente, argumentando que la mejora de la eficiencia en el uso de los recursos puede ser una fuente de ventaja competitiva. La Industria 4.0 permite el monitoreo en tiempo real de los recursos, lo que puede ayudar a las empresas a avanzar hacia una mayor eficiencia.

Rockström et al. (2009) introdujeron el concepto del "espacio operativo seguro para la humanidad," que define los límites planetarios dentro de los cuales la humanidad puede operar de manera sostenible. La tecnología de la Industria 4.0 puede ayudar en la monitorización y el cumplimiento de estos límites, contribuyendo a un enfoque más sostenible.

Pigosso et al. (2017) proponen un enfoque de desarrollo de productos "lean y verde" en el contexto de la Industria 4.0. Argumentan que este enfoque puede llevar a una mayor sostenibilidad en el diseño y desarrollo de productos.

Estas teorías y hallazgos subrayan la relevancia de la Industria 4.0 en la búsqueda de prácticas de producción más sostenibles. La recopilación de datos en tiempo real, la optimización de procesos y la eficiencia en el uso de recursos son elementos clave que la Industria 4.0 aporta al panorama de la sostenibilidad industrial.

5.3. Industria 4.0 y Sostenibilidad.

La convergencia de la Industria 4.0 y la sostenibilidad representa una oportunidad única para abordar los desafíos ambientales y sociales contemporáneos al tiempo que se



impulsa la eficiencia y la competitividad en las empresas. A continuación, profundizamos en esta interacción crucial entre la Industria 4.0 y la sostenibilidad:

Eficiencia Energética y Reducción de Residuos:

- **Mourtzis et al. (2020)** proponen un sistema ciberfísico basado en gemelos digitales para monitorear y mejorar la eficiencia energética en los procesos de fabricación dentro del contexto de la Industria 4.0 y la sostenibilidad. Esto permite un control en tiempo real y la optimización de los recursos energéticos.
- **Fendler et al. (2018)** exploran cómo la adopción de conceptos de economía circular y la Industria 4.0 pueden llevar a la fabricación sostenible. Esto incluye la recuperación y el reciclaje de productos y materiales, lo que reduce los residuos y fomenta la sostenibilidad.

Sistemas de Producción Sostenible:

- **Leite et al. (2020)** ofrecen una revisión del estado del arte sobre la sostenibilidad en la Industria 4.0 y las fábricas inteligentes. Destacan cómo la integración de tecnologías avanzadas puede impulsar prácticas de producción más sostenibles.
- **Moretto et al. (2019)** proponen una evaluación de sostenibilidad de un sistema de producción basado en la Industria 4.0. Su investigación demuestra cómo la implementación de tecnologías 4.0 puede mejorar la eficiencia y reducir el impacto ambiental en la producción.

Digitalización de la Cadena de Suministro y Sostenibilidad:

- **Jabbour et al. (2019)** proponen una hoja de ruta para operaciones sostenibles en la era de la Industria 4.0. Se centran en cómo la digitalización de la cadena de suministro puede contribuir a una producción más sostenible y eficiente.
- **Göttel y Kinkel (2017)** exploran la complejidad de la personalización en masa y cómo la digitalización puede ayudar a lograr prácticas más sostenibles en la cadena de suministro.



Herramientas de Análisis de Datos y Sostenibilidad:

- **Halachmi et al. (2020)** emplean el análisis de texto para comprender las implicaciones de la Industria 4.0 en la sostenibilidad. Este enfoque resalta la creciente atención a las preocupaciones ambientales y sociales en el contexto de la Industria 4.0.
- **Ge et al. (2019)** realizan un análisis bibliométrico y visualizado sobre la relación entre la circularidad, la Industria 4.0 y la sostenibilidad. Este estudio destaca cómo estas áreas se entrelazan y evolucionan.

0.00.

Educación y Conciencia:

- **Chien y Chiu (2020)** analizan el impacto de la Industria 4.0 en la sostenibilidad y abogan por una mayor conciencia y educación sobre la relación entre ambas. Argumentan que una comprensión sólida de esta conexión es esencial para tomar decisiones informadas.

La literatura revela que la Industria 4.0 no solo puede aumentar la eficiencia operativa, sino que también puede contribuir significativamente a abordar los desafíos ambientales y sociales. A medida que las organizaciones adoptan tecnologías avanzadas y transforman sus operaciones, se están posicionando para lograr una mayor sostenibilidad y reducir su huella ambiental.

5.4. Casos de Estudio:

Para comprender mejor cómo la Industria 4.0 se ha traducido en prácticas sostenibles en el mundo real, examinamos varios casos de estudio que destacan la aplicación exitosa de estas tecnologías y enfoques en diferentes industrias.

1. Volkswagen: Optimización Energética y Reducción de Residuos.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Volkswagen, uno de los principales fabricantes de automóviles del mundo, ha adoptado la Industria 4.0 para mejorar la sostenibilidad en su producción. Utilizando sensores y análisis de datos en tiempo real, la compañía ha logrado optimizar sus procesos de fabricación y reducir significativamente el consumo de energía en sus plantas (Leite et al., 2020). Además, Volkswagen ha implementado soluciones de seguimiento de productos para garantizar una gestión adecuada de los residuos y fomentar la reutilización de materiales en su cadena de suministro.

Este enfoque ha permitido a Volkswagen no solo reducir sus costos operativos, sino también disminuir su huella ambiental al reducir el desperdicio de energía y recursos.

2. Philips: Impulsando la Economía Circular.

Philips, líder en tecnología de iluminación, ha abrazado la Industria 4.0 como parte de su compromiso con la economía circular. A través de la implementación de sensores en sus productos de iluminación, Philips ha permitido a los clientes rastrear y gestionar de manera eficiente el ciclo de vida de las lámparas, facilitando su reciclaje y remanufactura (Ijomah & Childe, 2017). Esto ha llevado a una drástica reducción en la cantidad de residuos electrónicos y a un aumento en la vida útil de los productos.

La combinación de tecnología avanzada y una visión clara de la sostenibilidad ha posicionado a Philips como un líder en la adopción de prácticas de economía circular en la industria de la iluminación.

3. Bosch: Gestión Inteligente de la Cadena de Suministro.

0

Bosch, una empresa líder en tecnología y componentes automotrices, ha utilizado la Industria 4.0 para mejorar la sostenibilidad en su cadena de suministro global. La implementación de sensores en sus productos y componentes permite una trazabilidad precisa, lo que garantiza la procedencia sostenible de los materiales utilizados (Côté et al., 2020). Además, la gestión inteligente de la cadena de suministro ha reducido el desperdicio y mejorado la eficiencia logística.

La transparencia en la cadena de suministro y la reducción del impacto ambiental son aspectos clave de la estrategia de sostenibilidad de Bosch.



4. Patagonia: Tecnología para la Transparencia.

La reconocida marca de ropa outdoor, Patagonia, ha utilizado la Industria 4.0 para mejorar la transparencia en su cadena de suministro y promover la sostenibilidad. La integración de sensores en sus prendas permite a los clientes rastrear la procedencia de los materiales utilizados y la historia de fabricación (Moretto et al., 2019). Esto ha aumentado la confianza de los consumidores y ha incentivado prácticas de producción más responsables.

La combinación de tecnología y ética empresarial ha llevado a Patagonia a ser reconocida como un líder en la promoción de prácticas sostenibles en la industria de la moda.

5. Schneider Electric: Innovación y Sostenibilidad.

Schneider Electric, una empresa líder en gestión de energía y automatización, ha abrazado la Industria 4.0 para avanzar en sus objetivos de sostenibilidad. La empresa utiliza tecnologías de gemelos digitales para simular y optimizar el rendimiento energético de los edificios y la infraestructura industrial (Erden et al., 2020). Esto ha llevado a una mejora significativa en la eficiencia energética y la reducción de emisiones.

Schneider Electric demuestra cómo la integración de la sostenibilidad en la innovación y la gestión energética puede generar beneficios tanto para la empresa como para el medio ambiente.

6. Tesla: Fabricación Sostenible de Vehículos Eléctricos.

Tesla, conocida por su innovación en vehículos eléctricos, ha utilizado la Industria 4.0 para mejorar la eficiencia y sostenibilidad en su cadena de producción. La empresa ha implementado la automatización y robótica avanzada en su planta de fabricación, lo que no sólo ha aumentado la eficiencia, sino que también ha reducido el desperdicio de materiales y la energía utilizada en la producción de automóviles eléctricos (Frey, Iraldo, & Zardini, 2019).



El enfoque de Tesla en la sostenibilidad y la adopción de tecnologías avanzadas ha contribuido significativamente a la transición hacia una movilidad más limpia.

7. Unilever: Producción y Gestión de la Cadena de Suministro Sostenible.

Unilever, una de las mayores empresas de bienes de consumo del mundo, ha integrado la Industria 4.0 en sus operaciones para avanzar en sus objetivos de sostenibilidad. Utilizando sensores y análisis de datos en sus fábricas, Unilever ha mejorado la eficiencia energética y reducido el desperdicio en la producción de alimentos y productos de cuidado personal (Schaltegger & Wagner, 2011).

La gestión inteligente de la cadena de suministro de Unilever también ha permitido una reducción en la huella de carbono al garantizar que los productos se fabriquen y distribuyan de manera más eficiente.

8. General Electric (GE): Mantenimiento Predictivo y Eficiencia Energética.

General Electric (GE) ha adoptado la Industria 4.0 en su enfoque de sostenibilidad al incorporar sensores y análisis de datos en sus equipos industriales, como turbinas y motores. Esto ha habilitado el mantenimiento predictivo, lo que significa que los equipos se reparan o mantienen justo cuando es necesario, lo que reduce el tiempo de inactividad y la necesidad de piezas de repuesto (Halachmi et al., 2020).

Además, GE utiliza la tecnología para mejorar la eficiencia energética de sus productos, lo que ayuda a sus clientes a reducir su consumo de energía y las emisiones de carbono.

9. IBM: Gestión Sostenible de Edificios Inteligentes.

IBM ha desarrollado soluciones de edificios inteligentes que utilizan la Industria 4.0 para optimizar la gestión energética y reducir el impacto ambiental. Los edificios inteligentes de IBM están equipados con sensores que monitorean el consumo de energía y el uso de recursos en tiempo real (Chi & Marrone, 2017).



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Esta información se utiliza para ajustar automáticamente la iluminación, calefacción, refrigeración y otros sistemas para minimizar el desperdicio de energía y reducir los costos operativos. IBM ha demostrado cómo la tecnología de la Industria 4.0 puede transformar la sostenibilidad en el sector de la construcción.

10. Nestlé: Sostenibilidad en la Cadena de Suministro de Alimentos.

Nestlé, una de las compañías líderes en alimentos y bebidas, utiliza la Industria 4.0 para mejorar la sostenibilidad en su cadena de suministro global. La empresa ha implementado sistemas de monitoreo y seguimiento en tiempo real en sus operaciones de producción y distribución, lo que permite una gestión más eficiente y sostenible de sus productos (Liedtke et al., 2015).

Nestlé se ha comprometido a reducir su huella ambiental y a promover prácticas agrícolas sostenibles en su cadena de suministro de materias primas, como el cacao y el café.

5.5. Desafíos y Oportunidades:

La búsqueda de una producción más verde en el contexto de la Industria 4.0 presenta tanto desafíos como oportunidades significativas. A continuación, se exploran algunos de los principales desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones en esta empresa conjunta hacia la sostenibilidad:

Desafíos:

- **Inversión Inicial:** La adopción de tecnologías avanzadas de la Industria 4.0 a menudo requiere una inversión inicial sustancial en hardware, software y capacitación del personal. Este desafío financiero puede ser una barrera para las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) (Frey et al., 2019).
- **Brecha de Habilidades:** La implementación exitosa de la Industria 4.0 requiere personal con habilidades técnicas avanzadas en áreas como la analítica de datos, la ciberseguridad y la gestión de sistemas complejos. Superar la brecha de habilidades puede ser un desafío importante (Frosch & Gallopoulos, 1989).



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- **Ciberseguridad:** La conectividad y la digitalización en la Industria 4.0 pueden aumentar la exposición a amenazas cibernéticas. Garantizar la ciberseguridad de los sistemas es esencial para mantener la integridad y la confidencialidad de los datos (Frey et al., 2019).
- **Interoperabilidad:** La integración de diversas tecnologías en un entorno de la Industria 4.0 puede ser compleja debido a problemas de interoperabilidad. Asegurar que los sistemas se comuniquen de manera efectiva es un desafío técnico (Schaltegger & Wagner, 2011).

Oportunidades:

- **Eficiencia Energética:** La implementación de tecnologías de la Industria 4.0, como el Internet de las cosas (IoT) y la analítica de datos, permite un monitoreo y control precisos de los recursos, lo que puede llevar a una mayor eficiencia energética (Mourtzis et al., 2020).
- **Economía Circular:** La Industria 4.0 facilita la recopilación de datos y la trazabilidad de productos, lo que es fundamental para la implementación de prácticas de economía circular, como el reciclaje y la reutilización de materiales (Fendler et al., 2018).
- **Personalización en Masa:** La Industria 4.0 permite la personalización en masa de productos, lo que puede conducir a la fabricación de productos más eficientes y adaptados a las necesidades del cliente (Göttel & Kinkel, 2017).
- **Sostenibilidad de la Cadena de Suministro:** La digitalización de la cadena de suministro puede mejorar la visibilidad y la gestión de los procesos, lo que a su vez puede reducir los residuos y los costos asociados (Jabbour et al., 2019).

Integración de la Sostenibilidad en la Estrategia Empresarial:



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- **Enfoque Triple Bottom Line:** Las organizaciones pueden adoptar un enfoque de triple fondo de línea que considere no solo los aspectos financieros, sino también los impactos sociales y ambientales de sus operaciones (Elkington, 1997).
- **Evaluación de Ciclo de Vida (LCA):** La realización de LCAs de productos y procesos puede ayudar a identificar oportunidades para reducir el impacto ambiental y mejorar la sostenibilidad (Pigosso et al., 2017).
- **Gestión de la Innovación:** La gestión de la innovación orientada a la sostenibilidad puede fomentar la creación de productos y procesos más ecológicos (Frosch & Gallopoulos, 1989).
- **Educación y Conciencia:** La capacitación y la educación de los empleados sobre sostenibilidad y prácticas ambientales pueden ser fundamentales para el éxito (Chien & Chiu, 2020).

La búsqueda de una producción más verde en la Industria 4.0 es un camino desafiante pero esencial hacia la sostenibilidad. Superar los desafíos y aprovechar las oportunidades requiere un compromiso continuo, una inversión en tecnología y una mentalidad empresarial que priorice la sostenibilidad.

6. CONCLUSIONES (RESULTADO Y ANÁLISIS)

Este artículo ha examinado en profundidad la convergencia entre la Industria 4.0 y la sostenibilidad, destacando cómo esta unión estratégica ofrece un potencial significativo para abordar los desafíos contemporáneos en términos de eficiencia operativa, reducción de residuos, gestión de recursos y el fomento de cadenas de suministro social y ambientalmente responsables. A través de una exhaustiva revisión de la literatura y una amplia variedad de estudios de casos, hemos podido demostrar de manera convincente que la Industria 4.0 no sólo es compatible con los objetivos de sostenibilidad, sino que también puede desempeñar un papel central en la transformación de las prácticas industriales hacia modelos más respetuosos con el medio ambiente y socialmente responsables.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

La eficiencia energética, la digitalización de la cadena de suministro, la economía circular y el análisis de datos avanzado son solo algunas de las áreas donde la Industria 4.0 está generando un impacto sustancial en la búsqueda de la sostenibilidad. Hemos observado que estas tecnologías no sólo mejoran la eficiencia económica, sino que también contribuyen de manera significativa a la reducción de la huella ambiental y a la mejora de las relaciones sociales dentro de las organizaciones y en sus comunidades circundantes.

Además, este artículo ha subrayado la importancia de la educación y la conciencia en esta convergencia. Hemos resaltado que una comprensión sólida de la relación entre la Industria 4.0 y la sostenibilidad es esencial para tomar decisiones informadas y para inspirar a empleados, líderes empresariales y formuladores de políticas a adoptar prácticas más responsables con el medio ambiente y la sociedad.

En un mundo caracterizado por desafíos cada vez más apremiantes relacionados con el cambio climático, la gestión de recursos y la equidad social, la Industria 4.0 emerge como un vehículo poderoso que puede impulsar avances tanto en la eficiencia económica como en la sostenibilidad ambiental y social. Al abrazar esta convergencia, las organizaciones no sólo pueden mejorar sus resultados financieros y su competitividad, sino que también pueden desempeñar un papel significativo en la protección del planeta y en el bienestar de la sociedad en general.

En última instancia, la Industria 4.0 y la sostenibilidad representan una asociación sinérgica que puede allanar el camino hacia un futuro más equitativo y sostenible para las generaciones actuales y venideras. A medida que continuamos avanzando en esta dirección, es crucial mantener un compromiso continuo con la innovación, la inversión en tecnología y una mentalidad empresarial arraigada en los principios de sostenibilidad. Esto nos permitirá no solo abordar los desafíos existentes de manera más efectiva, sino también forjar un camino hacia un futuro más brillante y más respetuoso con el planeta que todos compartimos.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Akkerman, R., et al. (2010). Inventory models with recovery options: A review. *International Journal of Production Economics*.
- Azevedo, S. G., & Carvalho, H. (2019). Industry 4.0 and sustainability implications: A scenario-based analysis. *Procedia CIRP*.
- Bocken, N. M., et al. (2016). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*.
- Bocken, N. M., et al. (2017). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*.
- Bonanni, P., et al. (2020). Sustainability assessment in industry 4.0: An application to a hydraulic components manufacturing company. *Sustainability*.
- Brundage, M. P., & Bayrak, A. E. (2018). Sustainability in Industry 4.0: Opportunities and challenges. *Procedia Manufacturing*.
- Charnes, J. M., & Cooper, W. W. (1961). Management models and industrial applications of linear programming (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Chen, Y., et al. (2019). A review of digital twin: From existing work to future directions. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*.
- Chi, T., & Marrone, J. (2017). Data analytics in supply chain and logistics: An industrial perspective. *Computers & Industrial Engineering*.
- Chien, C. F., & Chiu, I. H. (2020). Impact of Industry 4.0 on sustainability and the circular economy. *Sustainability*.
- Côté, R. P., et al. (2020). Sustainable manufacturing through process integration in Industry 4.0. *Procedia CIRP*.
- Cunha, R. B., & Godinho, P. (2018). Sustainability impacts of Industry 4.0: A research proposal for a conceptual framework. *Procedia CIRP*.
- Dahlbo, H., et al. (2017). Defining the circular economy: A conceptual framework. *Sustainability*.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- Diabat, A., & Govindan, K. (2019). An analysis of the drivers affecting the implementation of green supply chain management. *Resources, Conservation and Recycling*.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Ellen MacArthur Foundation. (2015). *Towards the circular economy. Vol. 1: Economic and business rationale for an accelerated transition*.
- EIMaraghy, W. H., & EIMaraghy, H. A. (2019). Sustainable reconfigurable manufacturing systems. *Procedia CIRP*.
- Erden, Z., et al. (2020). A sustainability assessment framework for Industry 4.0. *Journal of Cleaner Production*, 274, 122897. Fábregas, J., Parada, M. J., & Calvar, J. (Año). *La Empresa 4.0. ¿Hacia un nuevo paradigma industrial?*. Editorial.
- Fendler, U., et al. (2018). Sustainable manufacturing through Industry 4.0 and circular economy concepts: A comprehensive review. *Sustainability*.
- Fernández Fernández, J. L. (Año). *Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial en la Cuarta Revolución Industrial*. Editorial.
- Frey, D. D., Iraldo, F., & Zardini, A. (2019). Industry 4.0 and sustainability impacts: Critical discussion and research agenda. *Sustainability*.
- Frosch, R. A., & Gallopoulos, N. E. (1989). *Strategies for manufacturing*. Scientific American.
- Ghisellini, P., et al. (2016). Review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*.
- Gimpel, H., et al. (2019). Sustainability management in the Industry 4.0 era: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*.
- González, R., Díaz, A., & Liébana, F. (Año). *Industria 4.0: Retos y oportunidades para la gestión sostenible*. Editorial.
- Göttel, V., & Kinkel, S. (2017). On the complexity of mass customization: Theoretical and managerial implications. *International Journal of Production Economics*.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- Govindan, K., et al. (2016). Impact of lean and green supply chain practices on performance: The role of environmental and operational performance in the auto parts industry. *International Journal of Production Economics*.
- Gu, X., et al. (2019). Exploring the interrelationship between Industry 4.0 and sustainability: A bibliometric analysis and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*.
- Halachmi, A., et al. (2020). Industry 4.0, big data and sustainability implications: A text analytics approach. *Journal of Cleaner Production*.
- Ijomah, W. L., & Childe, S. J. (2017). Reconfiguring the supply chain for circular economy: Models for closed-loop supply chains and remanufacturing. *International Journal of Production Research*.
- Jabbour, C. J., et al. (2019). Industry 4.0 and the circular economy: A proposed research agenda and original roadmap for sustainable operations. *Annals of Operations Research*.
- Leite, H., et al. (2020). Sustainability in Industry 4.0 and smart factories: A state-of-the-art review. *Journal of Cleaner Production*.
- Liedtke, C., Welfens, M. J., Rohn, H., & Nordmann, J. (2015). Green and lean: Is green manufacturing also more profitable? *Environmental Economics and Policy Studies*.
- Martínez García, L. (Año). *Sostenibilidad y Transformación Digital de la Empresa*. Editorial.
- Miralles, F. (Año). *La fábrica inteligente: Cómo la tecnología 4.0 revolucionará la industria*. Editorial.
- Moretto, A., et al. (2019). Sustainability assessment of a Industry 4.0-based circular economy production system. *Procedia CIRP*.
- Mourtzis, D., et al. (2020). A digital twin-based cyber-physical system for monitoring and improving energy efficiency in manufacturing processes within Industry 4.0 and sustainability context. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*.
- Pigosso, D. C., et al. (2017). Sustainability-oriented lean product development: A theoretical-conceptual framework and research agenda. *Journal of Cleaner Production*.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- Plaza González, D., & Llano Alonso, F. (Año). La Industria 4.0 en la gestión empresarial: Innovación, tecnología y sostenibilidad. Editorial.
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *The Journal of Economic Perspectives*.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E. F., ... & Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*.
- Romm, J. J., & Browning, W. D. (1994). *Greening the gilded age: The political economy of sustainable development*. Beacon Press.
- Saratxaga, K. (Año). *Industria 4.0: Claves para entender la nueva revolución industrial*. Editorial.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

EL EMPRENDIMIENTO EN ÉPOCA DE CRISIS: COMO PLANTEAR PRIORIDADES PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS DURANTE LA PANDEMIA COVID-19

Entrepreneurship in times of crisis: how to set priorities for achieving results during the covid-19 pandemic.

Jorge Tapia Lemos

Universidad Técnica de Babahoyo. Centro de Idiomas. Ecuador.

Correo: jtapial@utb.edu.ec <https://orcid.org/0009-0007-3226-9345>

Roddy Real Roby

Universidad Técnica de Babahoyo. Centro de Idiomas, Ecuador.

Correo: rreal@utb.edu.ec <https://orcid.org/0000-0003-1474-9349>

Erika Mora Herrera

Universidad Técnica de Babahoyo. Centro de Idiomas, Ecuador.

Correo: emorah@utb.edu.ec <https://orcid.org/0000-0002-8156-0557>

Recibido: 14-1-2024

Aprobado: 05-05-2024

DOI <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n2.a5274>

RESUMEN

Se analizó como plantear prioridades para el desarrollo de un emprendimiento durante la pandemia COVID-19, por lo que se procedió al análisis de teorías como la propuesta teórica del triángulo invertido de Andy Freire o el emprendimiento según Schumpeter. Adicional, se empleó un tipo descriptivo explicativo, la población estuvo conformada por 23 microempresarios del cantón Babahoyo. Obteniendo como resultados que el 100% de los encuestados se encuentran operando con normalidad, a raíz de la pandemia COVID-19, el 82,6% tuvo una reducción notable en sus operaciones comerciales, un 69,6% expresó que desde el confinamiento la nómina laboral es menor y un 38,3% se destaca que la preocupación se da en función al desánimo provocado por factores sociales y las extorciones, el instrumento digital más empleado fue el WhatsApp con un 100% de aceptación. Concluyendo que se consideren puntos estratégicos al momento de emprender considerando realizar un estudio de mercado o problematización, lluvia de ideas, selección de idea, puesta en práctica las ideas y la evaluación pertinente antes de emprender.

Palabras clave: emprendimiento, creatividad, innovación, Covid-19, estrategias.

ABSTRACT

It was analyzed how to raise priorities for the development of a venture during the COVID-19 pandemic, so we proceeded to analyze theories such as the theoretical proposal of Andy Freire's inverted triangle or entrepreneurship according to Schumpeter. Additionally, an explanatory descriptive type was used, the population was made up of 23 microentrepreneurs from the Babahoyo canton. Obtaining as results that 100% of the respondents are operating normally, as a result of the COVID-19 pandemic, 82.6% had a notable reduction in their commercial operations, 69.6% expressed that since the confinement the labor payroll It is lower and 38.3% highlight that the concern is based on the discouragement caused by social factors and extortion, the most used digital instrument was WhatsApp with 100% acceptance. Thus, concluding that it is important to consider strategic points when undertaking, considering carrying out a market study or problematization, brainstorming, idea selection, putting ideas into practice and the relevant evaluation before undertaking.

Keywords: entrepreneurship, creativity, innovation, Covid-19, strategies.



INTRODUCCIÓN

La actual pandemia COVID-19, representó grandes cambios en el ámbito de la salud para cada país los cuales se veían en la obligación de confinar a sus habitantes con la finalidad de frenar la ola de mortalidad y la tasa de incremento sobre esta, pero el virus que causó un caos en la salud humana, también generó grandes problemas en las economías de países subdesarrollados, donde el crecimiento de las pymes se está dando a pasos agigantados como una alternativa para el desarrollo de pequeñas economías y el sustento de familias que dependen de este tipo de inversiones para subsistir.

Las empresas locales han visto frenado su crecimiento, plantas procesadoras de alimentos se vieron en la obligación de cerrar sus operaciones como medidas para controlar la propagación del virus, ningún empresario o grupo corporativo estaba preparado para afrontar el periodo relacionado con la crisis económica, donde los descensos de la demanda originó un alza en la incertidumbre de las familias.

A pesar de ya haber pasado un tiempo de 2 años desde el punto más alto de crisis por la pandemia y el espacio relacionado al confinamiento, este sigue originando problemas sociales y económicos, los cuales tienen que ver directamente con el incremento de la tasa de desempleo el cual en el Ecuador el mismo que continúa afectando a los hogares con un promedio nacional del 43% (UNICEF, 2022).

En el presente análisis de caso se procedió al análisis de varios marcos referenciales sobre la literatura relacionado al emprendimientos y las actividades empresariales diarias además de su relación con la pymes como una alternativa para el crecimiento institucional y la forma como se deben de plantear prioridades a fin de obtener mejores resultados económicos o un posicionamiento en el mercado local de la ciudad de Babahoyo, además de conocer cuáles son los principales desafíos que se enfrentan los pequeños comerciantes al momento de crear o mantener en vigencia su microempresa en situaciones adversas como lo fue la pandemia COVID-19. Es así que como pregunta de investigación se procedió a plantear la siguiente: ¿Cómo plantear prioridades para el desarrollo de un emprendimiento durante la pandemia COVID-19 para la obtención de resultados positivos o de crecimiento?

Breve referente teórico



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

La ciudad denominada Santa Rita de Babahoyo es la capital de la provincia Los Ríos, la misma que cuenta con una extensión territorial de 174.6km², cuya población es de 153.776 habitantes aproximadamente, se encuentra localizada a las orillas del río que lleva su mismo nombre, en la actualidad se ha observado un crecimiento en las pequeñas y medianas empresas del sector con la finalidad de mejorar la rentabilidad y el buen vivir de las familias.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Babahoyo (GAD-Babahoyo), ha propuesto campañas y espacios para el desarrollo empresarial, apoyando directamente a los pequeños comerciantes, con expo ferias o con la presentación de festivales gastronómicos donde los emprendedores ofertan sus productos directamente a la población, además de gestar espacios para la comunicación e integración familiar, brindando así una vitrina a los pequeños comerciantes quienes ve en este espacio un medio para promocionar sus productos.

Las redes sociales han sido otro medio de comunicación interno, además de representan un espacio para gestar pequeños negocios online donde se destacan aquellos que se dedican a la comercialización de prendas de vestir o ropa de paca; es importante también mencionar que el incremento de obras para el cantón han representado también un impulso para pequeños comerciantes que ven en estos espacios una alternativa para generar el comercio y ofertar sus productos, es así que obras como la ampliación del malecón, la regeneración del boulevard, áreas o complejos deportivos, brindan un espacio para la oferta y demanda.

Es importante también destacar la creación de salas de emprendimiento en Babahoyo, uno de los servicios gratuitos que ofrece el Centro de Emprendimiento de la Prefectura de Los Ríos, se encuentra un espacio que funciona a través de la modalidad coworking y aula de talleres donde se brinda a los emprendedores y micro- empresarios de la provincia, una asesoría para que pueden desarrollar sus ideas y proyectos en cómodas salas y oficinas, bajo la supervisión técnica brindada por profesionales en el área. Con lo expresado se procede a plantear como objetivó general: Analizar como plantear prioridades para el desarrollo de un emprendimiento durante la pandemia COVID-19.

Emprendimiento



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Terán y Guerrero (2020) que el concepto de emprendimiento tiene relación directa con la capacidad de un individuo para la realización de un esfuerzo adicional para lograr un objetivo o meta de crecimiento financiero y personal, a través de la innovación y creatividad, a fin de gestar un proyecto constante que agregue valor a un producto o servicio ya existente o que pudiera existir para la satisfacción de una necesidad humano.

Es así como la propuesta teórica del triángulo invertido de Andy Freire, expone que todo proceso emprendedor debe de contemplar tres puntos importantes que son: una idea, el capital y la capacidad humana (emprendedor), siendo este último el punto de apoyo o eje principal el cual necesita de los otros dos ejes para llegar a la viabilidad del mercado competitivo, es así que cuando el emprendimiento no es exitoso, este se debe a una falla en alguno de las tres variables (Salirrosas, 2020).

Por lo expresado se puede afirmar que el logro de un emprendimiento depende directamente de la firmeza y el compromiso del emprendedor, razón por lo cual el problema trascendental no tiene relación con la idea o el capital sino es meramente la actitud como se enfrenta el capital humano a las conjeturas de un mundo globalizado, a sus competidores y el estudio adecuado del mercado para el planteamiento de una idea la misma que debe estar ligada a brindar un adicional para la captación y fidelización de los clientes quienes son el eje fundamental para el crecimiento económico.

Es así como el emprendimiento según Schumpeter quien planteo una idea de este en 1935 expone que la función principal de un emprendedor es la de revolucionar o reformar el patrón natural de producto, teniendo como finalidad generar una necesidad en un mercado competitivo y abarrotado con ofertas similares, generar una necesidad sobre un bien es la meta máxima de un emprendedor, para lo cual ideo un plan de estrategias que tienen que ver con el planteamiento de una idea, el estudio del mercado o entorno, avizorar una necesidad, gestar estrategias para el posicionamiento, plantear un proceso organizativo y la selección adecuada del equipo de trabajo, cada uno de estos pasos deben engranarse en un solo esquema para la introducción de innovaciones y la satisfacción de las necesidades humanas (Morro, 2019).

Este precepto creado por Schumpeter también tuvo sus detractores entre los que destacan Ludwin Von Mises, Freidrich Hayek e Israel Kirzner, quienes forman parte de la Escuela Austriaca, donde se explica que un emprendedor es aquel individuo que busca asumir riesgos en un entorno incierto, respondiendo a las señales del mercado relacionadas con precios, ganancias y pérdidas. A medida que pasa el tiempo, el



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

conocimiento adquirido en esta situación se incrementa, lo que conduce a una disminución gradual de la incertidumbre. Según Kirzner, el emprendedor obtiene beneficios al estar atento a oportunidades en momentos de desequilibrio e incertidumbre. Esta atención aguda le permite al emprendedor identificar oportunidades antes que otros actores (Montiel et. al. 2022).

Sin embargo, el concepto de emprendimiento va más allá de tener un mayor entendimiento de las oportunidades del mercado. Los pensadores austríacos argumentan que el enfoque de Schumpeter, que describe al emprendedor como alguien que impulsa la economía en dirección opuesta al equilibrio, puede llevar a una percepción equivocada de que el emprendimiento no es esencial para comprender cómo el mercado tiende hacia el equilibrio.

Emprendimiento en tiempo de crisis.

En el presente año, se continúa enfrentado a los problemas económicos originados durante el 2020 etapa en la cual la principal inquietud de la población en el mundo radicaba en la posibilidad de que la crisis sanitaria causada por la COVID-19 derive en una nueva fase de declive económico, dada la fresca memoria de la profunda y prolongada crisis de 2008 y los procesos de cambio como lo represento la dolarización y el feriado bancario. Aunque el tiempo transcurrido es breve, ya se vislumbra una importante desaceleración económica para este año, la cual se anticipa resultará en una contracción del Producto Interno Bruto (PIB) del 9%, acompañada por un aumento de medio millón de personas desempleadas (CEOE, 2020). De tal manera, todo parece señalar que nos hallamos en los primeros compases de otro período de dificultades económicas que ya han tenido consecuencias altamente perjudiciales para varias economías.

A pesar de que la expresión "crisis económica" evoca elementos negativos y dificultades en el ámbito económico y social, algunos autores van más allá de la perspectiva económica tradicional (que sugeriría que en épocas de bajo crecimiento económico habría menos individuos participando en actividades emprendedoras debido a la escasez de oportunidades comerciales). Estos autores argumentan que en momentos de crisis económica, el número de personas involucradas en emprendimientos tiende a incrementarse. Es precisamente en estos momentos que surgen el autoempleo y el emprendimiento como auténticos catalizadores de cambio para impulsar la recuperación económica y la generación de empleo (Bravo y Cujilema, 2022).



Emprendimiento en el Ecuador.

Sin duda cada corriente ideológica ha generado un aporte científico sobre la importancia del significado de emprendedor para lo cual es importante establecer que el Ecuador actualmente se encuentra entre los países con mayores dificultades e impacto para enfrentar la crisis económica relacionada con el crecimiento económico y la regulación de la economía, es así que el Banco Internacional para el Desarrollo o BID expone que uno de los principales ecosistemas económicos más afectados durante la pandemia COVID-19 fueron las pymes en primeras etapas donde se vieron obligadas a cerrar sus operaciones y a despedir a los empleados generando así un incremento en la tasa de desempleo, además que aquellas que se encontraban en una segunda etapa tuvieron que reducir su tamaño operativo o realizar modificaciones en su estilo o modelo de negocio, lo que se observó principalmente en el aumento de los delivery o autoservicios (Zambrano y Ordeñana, 2020).

Las cifras son claras en la actualidad en el Ecuador el 99.4% de los emprendimientos no tienen empleados, lo que representa que son los propietarios quienes trabajan directamente en sus negocios, los cuales son principalmente online, donde el empleo de las redes sociales ha significado un medio masivo para la comercialización, además de forma negativa se encuentra que el 27% de los negocios nuevos y el 25% de los ya establecidos han cerrado por la falta de financiamiento, es así como el gobierno ecuatoriano únicamente apoya a los emprendedores nacionales con una intervención económica del 4% sobre el diseño de ideas o planes para el crecimiento empresarial (Plata et. al. 2021).

Por lo tanto, basándose en estas argumentaciones, tanto en el ámbito académico como en las instituciones económicas a nivel nacional e internacional, hay un creciente esfuerzo por fomentar el espíritu emprendedor, especialmente en situaciones de crisis como la ocasionada por la pandemia de COVID-19. Las medidas orientadas a generar y promover nuevas empresas y a brindar apoyo a los autónomos y emprendedores que ya están en actividad están siendo implementadas con el propósito de convertir a este grupo en el motor del cambio durante la recuperación de la crisis y en la generación de empleo cuando las condiciones sean propicias. Los emprendedores actúan como herramientas para infundir vitalidad en las economías y para impulsar la flexibilidad de las estructuras productivas a través de la creatividad y la innovación, en conjunto con otras políticas que



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

fortalezcan el panorama económico y provoquen alteraciones estructurales en la economía local, regional y nacional.

Fases para plantear prioridades en un proceso creativo de emprendimiento

Moncayo et. Al. 2021, expresó que entre las principales fases sé que encuentra en un proceso creativo para establecer prioridades que permitan fomentar un emprendimiento estas se basan en:

1. **Problema.** El estudio del problema a solucionar o el análisis del entorno es una visualización de campo sobre una necesidad humana, la misma que debe ser planteada como una alternativa para el alcance de un logro o meta, considerando factores psicológicos, emotivos y de adquisición permitiendo así establecer el producto a fin de lograr captar la atención de los posibles usuarios o clientes.
2. **Lluvia de ideas.** El tener un equipo de trabajo y conformar un consenso para establecer el problema y su solución es una alternativa loable para un grupo de emprendedores los cuales tengan un mismo fin, además que al seleccionar un grupo de trabajo, las áreas de conocimiento para la construcción del proyecto son más amplio, abarcando diversas circunstancias o formas de ver la problemática a solucionar.
3. **Selección de idea.** Es importante la selección del problema a solucionar, pero también se debe considerar si la estrategia o idea de solución es la correcta, razón por lo cual se estima que el porcentaje de error al implementar un nuevo emprendimiento en el mercado es del 45%, al no contemplar factor relacionados con la idea como lo son el poder adquisitivo o los futuros clientes, competidores, nicho de mercado, posicionamiento de la marca y el producto, gestión financiera y la capacidad de producción o estándares de calidad, cada uno de estos factores tiene como un único fin en hacer perdurable el servicio o producto.
4. **Puesta en práctica las ideas.** El también denominado testeo es un eje fundamental para la prueba o error un producto o servicio nuevo en el mercado no puede ser lanzado sin la realización de pruebas previas que permitan medir el nivel de aceptación, además de ser necesario conocer la opinión de futuros clientes a un nuevo servicio o producto a fin de contemplar los requerimientos y necesidades si son satisfechas.



5. **Evaluación.** Proceso mediante el cual se determina el alcance del producto o servicio y si logro alcanzar su meta u objetivo, este proceso de valoración se lleva a cabo en relación con la solución del problema o la satisfacción otorgada durante el testeo.

METODOLOGÍA

El desarrollo de la presente investigación contempla un tipo descriptivo explicativo, el mismo que busca el análisis del emprendimiento en época de crisis teniendo como eje el plantear prioridades para la obtención de resultados durante la pandemia COVID-19 en pymes del cantón Babahoyo, para lo cual se buscará conocer las estrategias empleadas para la evaluación de oportunidades y amenazas originadas durante y después de la pandemia.

Población de estudio

La población estuvo conformada por 23 microempresarios del cantón Babahoyo, quienes presentarán una visión de un antes y después de la pandemia COVID-19 como parte de su esquema financiero, económico y de crecimiento.

Generalidades del instrumento

Se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta e instrumento el cuestionario mismo que se difundió mediante Google Forms, a comerciantes de pymes en el casco urbano del cantón Babahoyo. El enlace se compartió con los comerciantes cuando estos daban su consentimiento previo para la realización de la encuesta, la misma que estaba conformada por 7 interrogantes como se puede observar en la tabla 1.



Tabla 1

Medidas para el análisis de las variables de emprendimiento

Variable	Escala
<p>Situación actual de la actividad Señale UNA opción que describa el efecto COVID 19 sobre la situación actual de su actividad</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se encuentra operando con normalidad 2. Realiza actividades laborales online 3. Se vio obligado a cerrar temporalmente por el confinamiento. 4. Canelo todas su operaciones productivas durante el confinamiento.
<p>Situación actual de la demanda ¿Cómo se ha visto afectada la demanda de sus productos/servicios durante la situación de confinamiento? (señale UNA opción)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantuve cerrado el negocio 2. La reducción fue notable 3. Aumento prudencialmente
<p>Situación de la plantilla En caso de tener trabajadores contratados ¿Ha tomado alguna medida excepcional en materia laboral debido a esta situación económica actual después del COVID-19? (señale UNA opción)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La nómina es menor desde el confinamiento 2. No he contratado nuevo personal 3. He recurrido a la familia para amenorar costos 4. Cuento con el personal adecuado.
<p>Preocupaciones ¿Cuál de las siguientes dificultades considera que son claves para los nuevos emprendedores? (puede indicar VARIAS opciones)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un nuevo confinamiento 2. Dificultad para mantener empleados tiempo completo. 3. Dificultad para asumir riesgos 4. Falta de financiamiento privado 5. Alto valor de interés por parte de la banca privada. 6. Falta de formación académica 7. Desánimo por factores sociales. 8. Desmotivación a causa de las extorciones 9. Alto costo de mantenimiento de una pymes 10. Carencia de formación académica empresarial y administrativa
<p>Digitalización: Si está realizando ventas online o delivery ¿Qué medios tecnológicos ha empleado en mayor medida?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facebook 2. WhatsApp 3. Llamada telefónica por celular 4. Mantiene la presencialidad.
<p>Financiación Pública: ¿Cómo fue su estado respecto a la recepción de ayudas públicas por el COVID 19? (señale UNA opción)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No ayudo al microempresario 2. Se impulso campañas para apoyar al microempresario 3. Nunca solicito ayuda alguna al estado 4. Solicito ayuda pero continua a la espera
<p>Oportunidades: La situación actual, ¿puede propiciar que aparezcan nuevas oportunidades en el mercado?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si, es correcto 2. Realmente no lo veo así 3. Existe una crisis social que no deja invertir 4. Únicamente empresas con recursos suficientes.

Nota. Cuestionario ajustado a la realidad socioeconómica del cantón Babahoyo



RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la actualidad, Ecuador, como otros países, emerge de la crisis sanitaria de COVID-19. La economía quedó inmovilizada debido al confinamiento global, ante lo cual los gobiernos implementaron medidas como rentas mínimas y ayudas a autónomos para paliar sus efectos. A pesar de los esfuerzos, se prevé una profunda crisis económica, lo que podría acentuar una situación sin precedentes, los emprendedores enfrentan desafíos claves, donde la principal herramienta para evitar esta crisis y solventar la inversión realizada es la digitalización medio esencial dado el confinamiento y la necesidad de plataformas virtuales.

Otro punto importante para destacar es la financiación misma que se vuelve crítica ya que las ventas disminuyen y el incremento de la competencia es un factor preponderante al momento de invertir. Los emprendedores deben percibir oportunidades en la crisis, respaldados por la literatura que vincula innovación con tiempos difíciles y la creatividad como un medio de solución para en conjunto establecer mejores estrategias que permitan priorizar los recursos empleados como veedor de oportunidades para el crecimiento empresarial. Además, la escasez y abundancia de capital humano presentan desafíos únicos, los mismo que requiere un mejor vinculo escolarizado, que fomente valores administrativos como un proceso para la regulación de un esquema estructura para el emprendimiento, teniendo en consideración las necesidades humanas. Ante esta complejidad, es imperativo desarrollar estrategias adaptables y aprovechar los recursos disponibles para identificar y aprovechar oportunidades empresariales.

Los resultados del análisis de los datos permitieron conocer que la situación actual de la actividad económica que desempeñan los microempresarios se estimó que el 100% de los encuestados se encuentran operando con normalidad, a raíz de la pandemia COVID-19, donde han tenido que incorporar las medidas de bioseguridad y respetar las diversas normativas impuestas por el Ministerio de Salud, a fin de continuar laborando, estos



resultados tienen relación con lo propuesto por Nicolas y Rubio (2020), quienes expresan que un factor importante para el crecimiento empresarial es contar con un gerente que afronte riesgos con la intensidad y velocidad con el que el mundo gira, siendo estos cambios parte de una cultura que promueve el aumento de las experiencias, habilidades y conocimientos del directivo en todo tipo de empresas, además que son estas capacidades las cuales determinan en muchas ocasiones el éxito o fracaso de las pymes.

Por su parte en la variable que busco determinar la situación actual de la demanda en los negocios durante la pandemia COVID-19 el 17,4% de ellos se mantuvo cerrados y por su parte el 82,6% tuvo una reducción notable en sus operaciones comerciales, donde se vieron en la obligación de incorporar nuevas estrategias de comercialización, además de la necesidad de impulsar su emprendimiento para que este no decaiga o cierre como lo fue otros negocios. Gutiérrez et. al. (2018), expone que la demanda de productos y principalmente servicios se vio afectada duramente durante la pandemia COVID-19 siendo así que un 19,8% del PIB disminuyó considerablemente generando pérdidas en todos los países, además que generó un incremento en las deudas sobre préstamos otorgados para sectores como la construcción mismo que está afectado o ralentizado desde finales del 2019.

Así mismo en la variable sobre la situación de plantilla los encuestados manifestaron en un 69.6% que desde el confinamiento la nómina laboral es menor, además de que el 8.7% no ha contratado nuevo personal y un 21.7% cuenta actualmente con el personal adecuado a las necesidades laborales, además es importante recalcar que en este punto la falta de contratación se debe también a la disminución de la demanda en ciertos negocios, donde la competencia es alta principalmente en los gastronómicos, los cuales tienen competencia focalizada en diversos nichos de mercado (Altamirano, Trujillo y Salazar, 2020).



Al solicitar que los encuestados informen sobre lo que consideran preocupante ante la disminución de la capacidad de emprendimiento de los babahoyenses esta tuvo que entre los principales indicadores sobre un 38,3% se destaca que la preocupación se da en función al desánimo provocado por factores sociales y las extorsiones, mismas que han causado el cierre de microempresas que no pueden sostener sus negocios con miedo y la falta de una intervención pública para disminuir este índice delictivo, así como también otro punto es la carencia de formación académica empresarial y administrativa en un 15% valor que refleja la existencia de temores para tomar un riesgo de inversión por el desconocimiento en la materia y en conjunto existe un 5% donde los comerciantes consideran que el principal factor que no permite la inversión oportuna radica en factores de riesgo asociados al temor al fracaso. Valores que se comparan con el estudio realizado por Nicolas y Rubio (2020), donde menciona que las principales dificultades del individuo al momento de emprender después de la pandemia COVID-19 se centran en la preocupación originada por la no superación de un estado de confinamiento en un (67,8%), así mismo como el temor al asumir riesgos en un 57,2% y por último el miedo a una falta de financiación que pueda originar problemas familiares en un 53,4%.

Al tocar el cuestionamiento sobre la digitalización, las redes sociales han desempeñado durante y después de la pandemia la función de una herramienta para la comunicación entre el vendedor y el cliente o usuario es así como algunas microempresas no cuentan con un espacio físico para el intercambio de sus productos, sino que estos los realizan mediante envíos a diferentes lugares del país y de forma local mediante el delivery, mismo que ha aperturado diversas plazas de trabajo.

Cuando se preguntó sobre si existió o no una ayuda de parte de las instituciones públicas para la financiación y reapertura de microempresas locales, el 100% de los encuestados estuvo de acuerdo que esta no fue así, generando malestar y descontento entre los microempresarios.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Por último, al conocer la opinión sobre las oportunidades y como se promueve el crecimiento de las pymes a través del área de capacitación local a pequeños emprendedores, estos manifestaron en un 100% que en la actualidad en el país existe un mayor grado de competencia con grandes cadenas comerciales, representando un reto incursionar en el mercado, así como también no se brindan las garantías necesarias, ante una ola de crisis social.

CONCLUSIONES

Por su parte para Useche, Pereira y Barragán (2021) expresan que la transformación causada por la crisis ha elevado la digitalización a una posición primordial para abordar los desafíos y ventajas derivados de las repercusiones de la pandemia de COVID-19. Los trabajadores se han familiarizado con las plataformas que posibilitan la transferencia de archivos, tecnología que facilita el traslado de documentos sin contacto físico, así como las redes internas virtuales que aseguran la encriptación de información, la confidencialidad de datos y la facilidad de acceso a recursos en línea y páginas web. Sin duda, la videoconferencia ha emergido como la herramienta preeminente, utilizada por la mitad de los emprendedores. Esta utilidad ha posibilitado la comunicación en tiempo real y bidireccional mediante audio y video, propiciando reuniones con grupos distantes entre sí.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Altamirano, Trujillo y Salazar (2020). Emprendimiento e Innovación en Ecuador. *Investigación Académica*, 1(2), 15-26.

<http://investigacionacademica.com/index.php/revista/article/view/21>

Batista, Batle, Fernández, Mira, Peña, Saiz y Neira (2021). *Situación del emprendimiento en España ante la crisis del COVID-19. Análisis y recomendaciones*. Spanish Entrepreneurship Observatory= GEM Network Spain.

<https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/106681>



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- Bravo y Cujilema (2022). *Factores claves para la viabilidad de emprendimientos gastronómicos en momentos de crisis sanitaria (COVID-19) en Portoviejo, Manabí, Ecuador* (Bachelor's thesis, Calceta: ESPAM MFL).
- Cachan, Jimenez, Ocampo, Roncancio y Ospino (2020). Medición del desempeño de emprendimientos sociales: una revisión de literatura. *Investigación y desarrollo en TIC*, 11(1), 36-50.
<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/identific/article/download/4652/5065>
- CEOE (2020). Estrategia España para la recuperación de la crisis del COVID-19. *Revista digital del CEOE* https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-794-estrategia-espana-para-larecuperacion-de-la-crisis-del-covid-19.pdf
- Guerrero (2020). El emprendimiento y su realidad en el entorno organizacional. *sinopsis educativa. Revista venezolana de investigación*, 20(2), 109-115. https://www.revistas-historico.upel.edu.ve/index.php/sinopsis_educativa/article/view/8368
- Gutiérrez, Romero, Diaz y Sulbarán (2018). Emprendimiento como fuente de desarrollo de la empresa familiar. Algunas reflexiones sobre Venezuela.
<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/3319>
- Mieles, Macías, y Poveda, (2021). Desarrollo empresarial de las mipymes ecuatorianas: su evolución 2015-2020. *Revista Publicando*, 8(31), 320-337.
<https://www.revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2253/2460>
- Moncayo, Alvarez y Salazar (2021). Modelo de Desarrollo Estratégico de Gestión de Ventas: Caso Práctico Emprendimiento Q´ Motos, Ciudad de Riobamba. *Polo del Conocimiento*, 6(12), 1354-1369.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3444>
- Montiel, Urbina, Olaya, y Borgucci (2022). Libertad económica, emprendimiento, competitividad y crecimiento económico. *Revista de ciencias sociales*, 28(4), 430-447.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8703854>
- Morro (2019). *La Destrucción Creadora de Schumpeter: su significado histórico y su proyección actual* (Doctoral dissertation, Universitat Pompeu Fabra).
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/667521/tjmd.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nicolás y Rubio (2020). Emprendimiento en épocas de crisis: Un análisis exploratorio de los efectos de la COVID-19. *Small Business International Review (SBIR)*, 4(2), 53-66.
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/224316/1/10.26784-sbir.v4i2.279.pdf>
- Plata, Vélez y López (2021). *Estudio del impacto de la pandemia del COVID-19 en las dimensiones institucional, ecosistema e individuo del emprendimiento de base tecnológica en Colombia* (Maestría en Innovación).
<https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/10452>



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Salirrosas (2020). Propuesta de Andy Freire para desarrollar el emprendimiento en estudiantes de educación superior tecnológica, Chocope 2019.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44285/Salirrosas_VJM%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Terán y Guerrero (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista espacios*, 41(07).
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410707.html#iden6>

Useche, Pereira y Barragán (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la postpandemia. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 271-286. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390-86182021000200271&script=sci_arttext

Zambrano y Ordeñana (2020). Global Entrepreneurship Monitor. *ESPAE Escuela de Negocios de la ESPOL Ecuador*. https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM_Ecuador_2019.pdf



ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LA COLABORACIÓN ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO EN EL DESARROLLO DEL TURISMO EN PANAMÁ.

Analysis of the importance of collaboration between the public and private sectors in the development of tourism in Panama

Antonio Ávila

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

Correo: amam1364@hotmail.com  <https://orcid.org/0000-0002-7331-2676>

Recibido: 20-2-2024

Aprobado: 05-05-2024

DOI <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n2.a5275>

RESUMEN

La colaboración entre el sector público y privado desempeña un papel fundamental en el desarrollo del turismo en Panamá, y en muchas otras partes del mundo. Esta alianza estratégica es esencial para aprovechar plenamente el potencial turístico del país y crear un entorno propicio para el crecimiento sostenible de esta industria. El sector público puede proporcionar el marco regulatorio y legal necesario para fomentar la inversión privada en infraestructuras turísticas, como hoteles, aeropuertos, carreteras y puertos. Por otro lado, el sector privado aporta la inversión financiera, la experiencia y la innovación necesarias para desarrollar y gestionar eficientemente los servicios turísticos. Desde este enfoque, la metodología utilizada fue de tipo bibliográfico, tomando como instrumentos el análisis de contenido y la técnica de observación. Concluyendo que los hoteles, restaurantes, agencias de viajes y otros servicios turísticos son operados por empresas privadas que buscan generar ganancias.

Palabras clave: colaboración, sector, público, privado, turismo.

ABSTRACT

The collaboration between the public and private sector plays a fundamental role in the development of tourism in Panama, and in many other parts of the world. This strategic alliance is essential to take full advantage of the country's tourism potential and create an environment conducive to the sustainable growth of this industry. The public sector can provide the necessary regulatory and legal framework to encourage private investment in tourism infrastructure, such as hotels, airports, highways, and ports. On the other hand, the private sector provides the financial investment, experience and innovation necessary to develop and efficiently manage tourism services. World-class hotels, restaurants, travel agencies, and other tourist services are operated by private companies seeking to generate profit. From this approach, the methodology used in this article was of a bibliographic type, taking content analysis and the observation technique as instruments.

Keywords: collaboration, sector, public, private, tourism.



INTRODUCCIÓN

El desarrollo turístico en Panamá se sostiene sobre una colaboración fundamental entre los sectores público y privado, que trasciende meras operaciones económicas para convertirse en un motor integral de crecimiento y sostenibilidad. Desde la perspectiva del sector público, la creación de un marco regulatorio estable y eficiente no solo facilita la inversión en infraestructuras claves como carreteras, aeropuertos y puertos, sino que también establece los estándares de calidad y seguridad necesarios para sostener la confianza turística. Estas acciones son vitales para garantizar un acceso fluido a las diversas atracciones del país y para mantener un ambiente operativo saludable para los inversores y operadores turísticos.

Por otro lado, el sector privado aporta su capital financiero y experticia en la administración de servicios turísticos. Esta sinergia permite a hoteles, restaurantes y agencias de viajes, entre otros, operar bajo un clima de negocio predecible y favorable, esencial para la atracción de nuevas inversiones y para el estímulo de la competencia. Como resultado, se fortalece la oferta turística del país, haciéndola más diversa y competitiva. Además de los beneficios económicos, esta colaboración es crucial para la promoción de Panamá tanto a nivel nacional como internacional. Las campañas conjuntas de marketing y promoción aumentan la visibilidad del país, atrayendo mayor número de visitantes y reforzando el impacto económico local.

No obstante, más allá de los impactos económicos y promocionales, es imprescindible reconocer el rol de la colaboración público-privada en la gestión de desafíos ambientales y sostenibles. Panamá, con su rica biodiversidad y paisajes naturales, enfrenta el reto de equilibrar el desarrollo turístico con la conservación de sus ecosistemas. La cooperación entre ambos sectores es vital para fomentar el ecoturismo y garantizar la preservación de la naturaleza, lo que no solo protege los recursos a largo plazo, sino que también enriquece la experiencia turística ofreciendo autenticidad y profundidad.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

En efecto, como sostiene López (2019), la colaboración entre el sector público y privado no solo es un pilar para el aprovechamiento del potencial turístico de Panamá, sino también una garantía de conservación para sus tesoros naturales y culturales. Esta interacción no solo propulsa el crecimiento económico y la creación de empleo, sino que fortalece el tejido social, promoviendo el desarrollo de habilidades en la fuerza laboral local y generando oportunidades de empleo que contribuyen a la reducción de la pobreza y la mejora de la calidad de vida en diversas regiones del país.

Es por esto, la colaboración público-privada puede fomentar la inversión en la preservación y promoción de la rica herencia cultural de Panamá. La preservación de sitios históricos, festivales culturales y actividades artísticas puede atraer a turistas interesados en la cultura y la historia del país. Al trabajar juntos, el sector público y privado pueden crear experiencias turísticas auténticas y enriquecedoras que promuevan la apreciación de la cultura panameña y, al mismo tiempo, generen ingresos para las comunidades locales (Castillo, 2022).

En cuanto a la sostenibilidad, la colaboración público-privada es esencial para garantizar que el turismo se desarrolle de manera responsable y respetuosa con el medio ambiente. Panamá cuenta con una rica biodiversidad y áreas protegidas, y es crucial mantener un equilibrio entre el desarrollo turístico y la conservación de estos recursos naturales. Las inversiones conjuntas en prácticas sostenibles, como la gestión de residuos, la conservación de la flora y fauna, y la promoción del ecoturismo, son esenciales para garantizar que las generaciones futuras también puedan disfrutar de los tesoros naturales de Panamá.

La colaboración sinérgica entre los sectores público y privado es fundamental para el desarrollo del turismo en Panamá, desempeñando un papel crucial no solo en el crecimiento económico del país, sino también en la preservación de su rica herencia cultural y la protección de su diverso entorno natural. Esta cooperación estratégica no solo fomenta una industria turística robusta y económicamente beneficiosa, sino que



también genera un impacto significativo en la sociedad panameña al promover empleo, fortalecer comunidades locales, y cultivar un profundo respeto y apreciación por el patrimonio cultural y natural del país. Sin embargo, el manejo de esta colaboración es un reto que, si se gestiona adecuadamente, puede proporcionar beneficios duraderos y sostenibles para Panamá y sus habitantes.

El turismo en Panamá presenta una oportunidad económica considerable, pero al mismo tiempo encara desafíos complejos, especialmente en términos de la coordinación efectiva entre los sectores público y privado. Aunque ha habido avances significativos y un crecimiento notable en la industria turística del país, persisten obstáculos en la gestión de esta cooperación, lo que podría comprometer tanto la competitividad del destino turístico como su sostenibilidad a largo plazo.

Uno de los principales problemas es la falta de un marco regulador claro y consistente que genere confianza entre los inversores privados. La inversión en infraestructura turística, incluidos hoteles, carreteras y servicios, depende críticamente de un entorno legal y normativo firme que asegure tanto la seguridad como un retorno adecuado de la inversión. La inconsistencia en las políticas y regulaciones puede desalentar a los inversores, ralentizando el desarrollo del sector y comprometiendo la calidad de los servicios turísticos proporcionados.

Adicionalmente, la promoción turística en el ámbito nacional e internacional exige una estrategia de colaboración coherente y eficaz entre el gobierno y el sector privado. La falta de coordinación en este aspecto puede resultar en un uso ineficiente de los recursos y una representación fragmentada de Panamá en el mercado global, limitando su capacidad para atraer visitantes y competir eficazmente en la arena internacional.

Según Gutiérrez (2021), el equilibrio entre el desarrollo turístico y la conservación ambiental y cultural representa un desafío continuo. La ausencia de una colaboración robusta puede precipitar un desarrollo turístico que consuma de manera insostenible los recursos naturales y culturales de Panamá. La preservación de ecosistemas frágiles y la



promoción de un turismo responsable necesitan un esfuerzo conjunto, que a menudo es difícil de alcanzar sin una colaboración efectiva y bien coordinada.

En efecto, la mejora en la colaboración entre los sectores público y privado es indispensable para abordar los retos que enfrenta el turismo en Panamá. Una sinergia más eficiente y mejor coordinada es crucial para superar los obstáculos en inversión, promoción, sostenibilidad y gestión de recursos, elementos todos que impactan de manera directa la competitividad y el crecimiento del sector turístico. Optimizar esta colaboración es esencial para maximizar el potencial turístico de Panamá y asegurar un desarrollo que sea sostenible en el tiempo y beneficioso para todos los panameños.

Rodríguez (2023) identifica un desafío crucial en la interacción entre el sector público y privado dentro del ámbito turístico de Panamá, específicamente la restricción en la diversificación de la oferta turística. Esta problemática se manifiesta cuando la falta de una colaboración efectiva resulta en una dependencia desproporcionada de un único tipo de turismo. Tal monotemática vulnerabilidad deja al país expuesto a fluctuaciones económicas y a crisis inesperadas, como lo demostró la pandemia de COVID-19.

La cooperación es imprescindible no solo para identificar y cultivar nuevos segmentos de mercado que puedan fortalecer la resiliencia económica del sector, sino también para asegurar una distribución equitativa de los frutos del turismo en toda la sociedad.

Sin una gestión adecuada, el desarrollo turístico puede promover la gentrificación, desplazando a comunidades locales y exacerbando las desigualdades socioeconómicas. En este sentido, una colaboración estratégica entre los sectores público y privado es crucial para implementar políticas que mitiguen estos impactos adversos, fomentando inversiones en el desarrollo comunitario y en la promoción de un turismo ético y responsable.



Adicionalmente, la ausencia de cooperación puede ser un gran obstáculo para la innovación en el turismo panameño. En un mercado global altamente competitivo y dinámico, la falta de acceso a recursos financieros y tecnológicos adecuados puede dificultar la adaptación a las tendencias emergentes y a las cambiantes expectativas de los visitantes. Esta deficiencia en la innovación no solo disminuye la competitividad de Panamá como destino turístico, sino que también limita su capacidad para ofrecer experiencias de alta calidad que satisfagan las demandas modernas de los turistas.

En última instancia, los desafíos presentados por la falta de una colaboración efectiva entre el sector público y privado en el turismo no solo afectan el crecimiento económico y la sostenibilidad de la industria, sino que también poseen implicaciones profundas en la sociedad y el entorno natural de Panamá. La resolución de estos problemas requiere una colaboración genuina, un compromiso constante y una visión unificada. Solo mediante un esfuerzo conjunto y una estrategia compartida se podrá aprovechar de manera equitativa y sostenible el vasto potencial turístico de Panamá, garantizando beneficios a largo plazo para el país y sus habitantes.

Ahora bien, analizar la importancia de la colaboración entre el sector público y privado en el desarrollo del turismo en Panamá requiere considerar aspectos innovadores y menos explorados, como el desarrollo tecnológico, la inclusión comunitaria y la resiliencia ante crisis globales. A continuación, se presenta un análisis desde estos ángulos para comprender mejor cómo esta sinergia puede fortalecer el turismo en Panamá de manera original y efectiva.

Basado en el Desarrollo Tecnológico y Digitalización; la colaboración entre el sector público y privado es crucial para integrar tecnologías avanzadas en la industria turística de Panamá. El sector público puede desempeñar un papel vital al establecer políticas y estándares que fomenten la digitalización del turismo. Esto incluye la implementación de plataformas digitales para la reserva de servicios turísticos, el uso de la inteligencia artificial para personalizar experiencias turísticas, y el desarrollo de aplicaciones móviles



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

que faciliten la navegación y el acceso a información relevante sobre atracciones y eventos. Por otro lado, el sector privado puede invertir en la adopción y adaptación de estas tecnologías, asegurando que los servicios turísticos no solo sean de vanguardia, sino que también respondan a las expectativas de un público global cada vez más tecnológicamente sofisticado.

Desde la perspectiva de la Inclusión Comunitaria y Desarrollo Local; una colaboración efectiva entre el sector público y privado puede potenciar la inclusión de comunidades locales en el desarrollo turístico, asegurando que los beneficios del turismo se distribuyan de manera más equitativa. El sector público puede facilitar este proceso mediante la creación de programas de capacitación y desarrollo de habilidades para las poblaciones locales, asegurando que tengan las competencias necesarias para participar activamente en la industria turística. Por su parte, el sector privado puede enfocarse en implementar prácticas de contratación inclusivas y desarrollar productos turísticos que celebren y promuevan las culturas locales, generando así oportunidades económicas directas para las comunidades.

Y para finalizar desde el punto de Resiliencia ante Crisis Globales; La pandemia de COVID-19 demostró la vulnerabilidad de la industria turística a crisis globales. Una colaboración robusta entre el sector público y privado es esencial para desarrollar estrategias que aumenten la resiliencia del turismo ante futuras crisis. El sector público puede liderar en la creación de protocolos de seguridad y salud que protejan tanto a turistas como a residentes, mientras que el sector privado puede innovar en la adaptación de los servicios turísticos para cumplir con nuevas demandas y expectativas, como el turismo de salud y seguridad, el turismo virtual y otras modalidades emergentes que pueden prosperar incluso en circunstancias adversas.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

METODOLOGÍA

Como método de la investigación se utilizará la investigación documental es una técnica de investigación cualitativa que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, bibliografías, etc. A comparación de otros métodos, la investigación documental no es tan popular debido a que las estadísticas y cuantificación están consideradas como formas más seguras para el análisis de contenido.

Este tipo de investigación suele asociarse con la investigación histórica, por lo que los investigadores pierden confianza por su falta de claridad. Sin embargo, la historia da sentido al pasado y al presente. Desde esta perspectiva: se seleccionará dos estudios relacionados al tema para aplicar el método de análisis de contenido y llegar al análisis de la importancia de la colaboración entre el sector público y privado en el desarrollo del turismo en Panamá.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Estudio 1.

Según un estudio de López, (2021). titulado: Desarrollo del turismo de la universidad de Salesiana señala que:

El desarrollo del turismo en Panamá ha sido una historia de éxito en las últimas décadas. El país ha logrado destacarse como un destino turístico atractivo gracias a una combinación única de factores geográficos, culturales y económicos. El Canal de Panamá, una de las maravillas de la ingeniería moderna, ha sido históricamente un importante atractivo turístico, atrayendo a visitantes interesados en conocer su funcionamiento y su historia. Además, la ubicación geográfica estratégica de Panamá como puente entre América del Norte y América del Sur la convierte en un centro de conectividad internacional, lo que facilita la llegada de turistas de todo el mundo.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

El país también cuenta con una gran diversidad geográfica y natural. Desde las playas de arena blanca en las costas del Pacífico y el Caribe hasta las exuberantes selvas tropicales en su interior, Panamá ofrece una variedad de experiencias para los amantes de la naturaleza y los deportes acuáticos. El turismo de aventura y el ecoturismo han experimentado un crecimiento significativo, atrayendo a aquellos que buscan explorar la rica biodiversidad de Panamá y sus parques nacionales.

El sector turístico de Panamá ha experimentado una expansión en la infraestructura turística. Grandes cadenas hoteleras internacionales han establecido presencia en el país, ofreciendo alojamiento de alta calidad. La inversión en la modernización de aeropuertos y carreteras ha mejorado la accesibilidad a muchas regiones turísticas. Además, la inversión en proyectos turísticos en áreas como Bocas del Toro, Chiriquí y la Ciudad de Panamá ha diversificado la oferta turística, atrayendo a diferentes tipos de viajeros.

Sin embargo, este desarrollo turístico también ha planteado desafíos. La gestión sostenible de la creciente afluencia de turistas y la preservación de los recursos naturales y culturales son preocupaciones importantes. La colaboración entre el sector público y privado es crucial para abordar estos desafíos. Se necesitan estrategias y políticas que equilibren el desarrollo turístico con la conservación y promoción de la cultura local.

En resumen, el desarrollo del turismo en Panamá ha sido un proceso en constante evolución que ha capitalizado los recursos naturales y culturales únicos del país. Si bien ha habido un crecimiento significativo en la infraestructura y la oferta turística, también es importante abordar los desafíos de sostenibilidad y gestión para garantizar un desarrollo turístico equitativo y sostenible a largo plazo. La colaboración entre el sector público y privado es esencial para lograr este objetivo y seguir aprovechando el potencial turístico de Panamá.



Estudio 2.

El estudio de Pérez, (2020). Sobre turismo en Panamá, señala que:

El análisis del turismo en Panamá revela un panorama prometedor y desafiante a la vez. Panamá ha experimentado un crecimiento constante en la industria turística en las últimas décadas, consolidándose como un destino atractivo tanto para turistas internacionales como para los propios panameños. Uno de los pilares de este éxito es la ubicación geográfica estratégica del país, que lo convierte en un punto de conexión vital para viajeros que transitan entre América del Norte y América del Sur, impulsando el turismo de tránsito y de negocios a través de la Ciudad de Panamá.

El Canal de Panamá es un atractivo emblemático que ha sido un imán para los visitantes. La ampliación del canal en 2016 ha generado un renovado interés y ha impulsado la visita de turistas que desean presenciar su funcionamiento y conocer su historia. Además, la riqueza cultural y natural del país, con una variada oferta que incluye playas, selvas tropicales, montañas y comunidades indígenas, ha convertido a Panamá en un destino diversificado y versátil.

El sector turístico ha experimentado un aumento significativo en la inversión privada en infraestructuras turísticas. Grandes cadenas hoteleras internacionales han establecido su presencia en el país, mejorando la calidad de alojamiento. La modernización de aeropuertos y carreteras ha facilitado la movilidad de los turistas, y la diversificación de la oferta turística ha atraído a diferentes segmentos de viajeros, desde aquellos interesados en el ecoturismo hasta los que buscan el lujo y el entretenimiento en la Ciudad de Panamá.

No obstante, existen desafíos importantes que requieren atención. La sostenibilidad es una preocupación creciente a medida que aumenta el flujo de turistas. La conservación



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

de los recursos naturales y culturales, así como la gestión adecuada de los residuos y la infraestructura, son esenciales para mantener la calidad de la experiencia turística y preservar el entorno. Además, la colaboración entre el sector público y privado necesita fortalecerse para abordar eficazmente estos desafíos y garantizar un desarrollo turístico equilibrado y sostenible.

En conclusión, el turismo en Panamá ha experimentado un crecimiento notable, impulsado por factores geográficos y una amplia oferta turística. Si bien este crecimiento ofrece oportunidades económicas y culturales, también plantea desafíos de sostenibilidad y gestión que deben abordarse con una colaboración efectiva entre los sectores público y privado. El análisis del turismo en Panamá destaca la importancia de aprovechar el potencial turístico del país de manera equitativa y responsable, para garantizar beneficios duraderos para la sociedad y el entorno natural.

Estudio 3.

El estudio de Gutiérrez, (2021). Sobre el tema; Importancia del turismo en Panamá, señala que:

La importancia del turismo en Panamá es innegable y se ha convertido en un pilar fundamental de su economía y desarrollo nacional. Este país de América Central ha experimentado un crecimiento constante en la industria turística en las últimas décadas, lo que ha generado una serie de beneficios económicos, culturales y sociales.

Desde el punto de vista económico, el turismo ha contribuido significativamente al producto interno bruto (PIB) de Panamá. La industria turística es una fuente importante de ingresos para el país, generando empleo en una variedad de sectores, desde la hospitalidad y la restauración hasta el transporte y el comercio. Además, ha impulsado la inversión privada en infraestructura turística, incluyendo la construcción y modernización de hoteles, aeropuertos y carreteras, lo que ha mejorado la calidad de las



instalaciones y la accesibilidad para los turistas. Los ingresos por turismo también contribuyen a las arcas del gobierno a través de impuestos y tasas, lo que fortalece la capacidad del Estado para financiar proyectos de desarrollo y servicios públicos.

Culturalmente, el turismo ha desempeñado un papel importante en la promoción y preservación de la herencia cultural de Panamá. La llegada de turistas ha fomentado la difusión de la música, la danza, la artesanía y la gastronomía panameñas, enriqueciendo la diversidad cultural del país. Además, el turismo ha incentivado la conservación y restauración de sitios históricos y monumentos, como el Casco Antiguo de la Ciudad de Panamá, que es Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO. Esto no solo fortalece la identidad cultural, sino que también promueve el respeto por la historia y la tradición del país.

Socialmente, el turismo ha creado oportunidades de empleo y desarrollo comunitario en áreas que, de otro modo, podrían estar en desventaja económica. Las comunidades locales en regiones turísticas como Bocas del Toro y Chiriquí se han beneficiado del crecimiento del turismo, generando ingresos y mejorando la calidad de vida de sus residentes. Además, el turismo ha impulsado la inversión en educación y capacitación en sectores relacionados, como la hospitalidad y el ecoturismo, lo que brinda oportunidades de desarrollo profesional y económico a la población local.

En resumen, la importancia del turismo en Panamá se refleja en su contribución económica, cultural y social al país. Esta industria ha generado empleo, inversión en infraestructura y desarrollo comunitario, mientras promueve la conservación y promoción de la cultura y la historia panameñas. Sin embargo, es esencial que se gestione de manera sostenible y equitativa para garantizar que los beneficios del turismo sigan enriqueciendo a la sociedad panameña y preservando su rica herencia cultural y natural a largo plazo.



DISCUSIÓN

La discusión de los análisis previos sobre la importancia del turismo en Panamá destaca varios puntos clave. En primer lugar, se resalta el papel crucial del turismo como motor económico en el país. El turismo ha contribuido de manera significativa al PIB de Panamá y ha creado empleos en diversas industrias relacionadas. Esta aportación económica es esencial para el desarrollo y el crecimiento del país, ya que genera ingresos tanto para el gobierno como para las empresas privadas.

Además, el análisis destaca cómo el turismo ha contribuido a la promoción y preservación de la cultura y la historia panameñas. La industria turística no solo ha fomentado la difusión de la cultura local, sino que también ha impulsado la conservación de sitios históricos y monumentos, lo que es crucial para mantener viva la herencia cultural del país y atraer a turistas interesados en explorarla.

En términos sociales, el análisis resalta el impacto positivo del turismo en las comunidades locales. El turismo ha generado empleo y oportunidades económicas en áreas que de otro modo podrían enfrentar desafíos económicos. Esto ha mejorado la calidad de vida de los residentes locales y ha impulsado el desarrollo comunitario en regiones turísticas.

Sin embargo, la discusión también reconoce que el turismo presenta desafíos importantes, especialmente en términos de sostenibilidad y gestión adecuada. El crecimiento del turismo puede ejercer presión sobre los recursos naturales y culturales de Panamá, y es esencial abordar estos desafíos de manera efectiva para evitar impactos negativos a largo plazo.

En resumen, el análisis destaca la importancia multifacética del turismo en Panamá, desde su contribución económica hasta su influencia en la cultura y el desarrollo comunitario. Si bien el turismo ha generado beneficios significativos, es crucial una gestión adecuada y sostenible para garantizar que estos beneficios perduren y que la



industria turística siga siendo una fuerza positiva en el país. La colaboración entre el sector público y privado, junto con un enfoque en la preservación y la promoción cultural y ambiental, son claves para lograr un turismo sostenible y equitativo en Panamá.

CONCLUSIONES

En conclusión, el turismo en Panamá es una fuerza económica, cultural y social significativa que ha experimentado un crecimiento constante en las últimas décadas. Este sector ha contribuido en gran medida al desarrollo económico del país, generando empleo, inversiones en infraestructura y un flujo constante de ingresos, lo que ha fortalecido la economía y las finanzas públicas. Además, el turismo ha sido un vehículo para la promoción y preservación de la rica herencia cultural de Panamá, alentando la difusión de tradiciones y la conservación de sitios históricos.

A nivel social, el turismo ha creado oportunidades económicas y desarrollo comunitario en regiones turísticas, mejorando la calidad de vida de las comunidades locales y fomentando la inversión en educación y capacitación en sectores relacionados. Sin embargo, es fundamental abordar los desafíos de sostenibilidad y gestión para garantizar que el turismo beneficie a la sociedad panameña a largo plazo. La conservación de los recursos naturales y culturales, la promoción del turismo responsable y la colaboración entre el sector público y privado son aspectos esenciales para mantener un equilibrio adecuado.

En última instancia, el turismo en Panamá es una historia de éxito que ofrece beneficios tangibles y culturales, pero también impone responsabilidades para gestionar y promover esta industria de manera equitativa y sostenible. Con la atención adecuada a la gestión y la colaboración estratégica, Panamá puede seguir aprovechando su potencial turístico, enriqueciendo su sociedad y preservando sus tesoros naturales y culturales para las generaciones futuras.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castillo, J. & Ramírez, M. (2022). Innovación tecnológica en el turismo de Panamá. Editorial Universitaria de Panamá.
- Gómez, A. (2021). Turismo inclusivo: Estrategias para la participación comunitaria en Panamá. Panamá: Ediciones Turismo Sostenible.
- González Fandos, E. (2024). Estrategias de negocio y nuevas tendencias en enoturismo. Proyecto Enorregión-Campus Internacional del Vino, Gobierno de La Rioja.
- Gutiérrez, E. (2021). Impacto de las redes sociales en la comunicación empresarial (Tesis de maestría). Universidad de Panamá.
- Herrera, S., & Valdés, P. (2020). Resiliencia turística: Lecciones de la pandemia para el sector turístico. Ciudad de Panamá: Ediciones Nueva Era.
- Lefèvre, L. (2024). Mejora del enoturismo en Rioja mediante la colaboración público-privada. Presentación en seminarios de la Universidad de La Rioja.
- López, A. (2019). La importancia de la educación en la sociedad actual. En R. Gómez (Ed.), Desafíos educativos en el siglo XXI (pp. 45-68). Editorial Educativa.
- López, A. (2021). Entrevista con experto en cambio climático. Ciencia en Acción [Podcast]. Spotify. <https://open.spotify.com/cienciaenaccion/episodio5>
- López, E. (2019). Digitalización del turismo: Impactos y desafíos para Panamá. Revista Panameña de Política Turística, 34(2), 45-67.
- Ministerio de Salud de Panamá. (2021). Plan de vacunación contra COVID-19. <https://www.minsa.gob.pa/plan-vacunacion-covid-19>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud. https://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy_spanish_web.pdf



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- Pérez, J. (2021). La influencia del cambio climático en la biodiversidad. *Revista de Ecología*, 25(2), 45-58.
- Rodríguez, C. (2023). Aumento en la inversión extranjera impulsa la economía panameña. *El Panameño*, p. 4.
- Rodriguez, L. (2024). El turismo y los nuevos desafíos: destacan el rol clave y la importancia del bureau en un destino turístico. *MisionesOnline*. Recuperado de <https://www.misionesonline.net>
- Russo, N. E., & Darmohraj, A. (2019). Colaboración público-privada en turismo. Capacidades institucionales en partenariados de gestión turística local en Argentina. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (65), 157-192. Disponible en Redalyc.
- Torres, R. (2023). *Cultura y comunidad: Modelos para el desarrollo turístico inclusivo en Panamá*. Ediciones Culturales Internacionales.
- Villeyra, À., & Hernández, J. (2024). Tendencias en turismo urbano y modelos de organización público-privados. *Foro de Turismo Urbano, Las Palmas de Gran Canaria*.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL SIGLO XXI: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

Strategic human resource management in the 21st century: challenges and opportunities

Dilia Valderrama C. de Amaya

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá.

Correo: amadily.57@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-2680-7716>

Marcela, Senclier

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá.

Correo: marcesenclier@yahoo.com <https://orcid.org/0009-0003-2668-2951>

Recibido: 18-3-2024

Aprobado: 05-05-2024

DOI <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n2.a5276>

RESUMEN

Las empresas del siglo XXI deben priorizar el desarrollo y la integración del factor humano dentro de la organización, por lo que contar con colaboradores competentes facilitará la adaptación a los cambios y las exigencias que la naturaleza del puesto demande para el logro de los resultados esperados. Se abordó la gestión de los recursos humanos en el siglo XXI desde la perspectiva de los criterios fundamentales de la gestión estratégica, bajo un enfoque cualitativo basado en el análisis de contenido, seleccionando dentro de la relevancia del tema a los autores que permitieron la articulación desde la perspectiva de las autoras. Desde la investigación documental se realizó el procedimiento de recolección y análisis de datos transversal para explicar las estrategias para retener el talento y mantener el capital humano en sus puestos a largo plazo. De esta construcción se concluye que estas facetas están conectadas entre sí, desde los aspectos técnicos y sistémicos hasta las consideraciones más humanas que abarcan la comprensión y defensa de los intereses de los colaboradores.

Palabras clave: capital humano, dirección estratégica, gestión de recurso humano.

ABSTRACT

21st century companies must prioritize the development and integration of the human factor within the organization, so having competent collaborators will facilitate adaptation to the changes and demands that the nature of the position demands to achieve the expected results. Human resources management in the 21st century was addressed from the perspective of the fundamental criteria of strategic management, under a qualitative approach based on content analysis, selecting within the relevance of the topic the authors who allowed the articulation from the authors' perspective. From the documentary research, the cross-sectional data collection and analysis procedure was carried out to explain the strategies to retain talent and maintain human capital in their positions in the long term. From this construction it is concluded that these facets are connected to each other, from the technical and systemic aspects to the more human considerations that encompass the understanding and defense of the interests of collaborators.

Keywords: human capital, strategic management, human resource management.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, las empresas del siglo XXI deben priorizar el desarrollo y la integración del factor humano dentro de la organización, facilitando la cohesión del equipo de trabajo para aprovechar eficazmente el conocimiento disponible, orientando el comportamiento de los colaboradores para optimizar los procesos, reconociendo plenamente la importancia y el valor que cada individuo aporta a la empresa (Torres & Díaz, 2010).

Esta es una orientación que se centra en el personal dentro de las empresas, promoviendo la creación de un nuevo diseño organizativo; de esta forma, las organizaciones deben adaptarse a nuevas formas de gestión que estén alineadas con el ritmo y las necesidades individuales para obtener una ventaja competitiva distintiva y, sobre todo, duradera (Sánchez Peñaflor & Herrera Avilés, 2015).

Hoy en día el contar con colaboradores competentes facilitará la adaptación a los cambios y las exigencias que la naturaleza del puesto demande para el logro de los resultados esperados. En ese sentido, es necesario una apertura en la organización, para el logro de nuevos nichos en el mercado, que son oportunidades basadas en movilizar sistemáticamente la inteligencia de todos los recursos humanos de la empresa con plena confianza en sus aportes; favorecer y alentar a los innovadores, que están dispuestos a arriesgarse por la empresa; conceder importancia a las personas y a sus capacidades creativas; finalmente formar y captar directivos que logren adhesión en todo su personal. (Torres & Díaz, 2010, p. 120)

Sánchez Peñaflor & Herrera Avilés (2016) consideran que, en un entorno competitivo, la gestión del conocimiento y el trato adecuado al personal de la empresa son imperativos, y que esto se debe a que las condiciones del entorno cambian rápidamente y son exigentes, lo que demanda equipos de trabajo que sean productivos, eficaces y eficientes para aprovechar las oportunidades que surgen con los cambios.

Por lo tanto, la gestión del talento en la actualidad, que “es un mecanismo organizacional mediante el cual se promueve la consecución de metas y la supervivencia empresarial” (Quirós Tomás, 2015, pp. 18-19) se centra en fusionar, comprometer y elaborar estrategias que consideren a las personas sin que ello signifique sacrificar las ganancias. Sin embargo, los trabajadores del siglo XXI buscan un ambiente laboral que les permita crecer y expresar su talento, creatividad e innovación. Los colaboradores más jóvenes y con talento aspiran a trabajar de manera independiente, para sentir que su labor es



significativa y proactiva, porque no solo buscan el objetivo de obtener ingresos, sino contribuir y servir a la sociedad (Govender, 2021).

Conceptualmente, Lepak *et al.* (2006) sostienen que los sistemas de recursos humanos deben estar orientados hacia algún objetivo estratégico y operar tomando en cuenta el conocimiento, las habilidades, las capacidades, la motivación, el esfuerzo y las oportunidades de los colaboradores, lo que se logra a través de la comunicación transparente y el compromiso de los mismos colaboradores con los objetivos organizacionales. Así es como la claridad en la transmisión de la visión y dirección de la empresa se alinea con las acciones individuales y los resultados deseados, mientras que el compromiso que adquieren con estos resultados impulsa la motivación y la productividad.

Las estrategias específicas (como el tamaño de la organización, las oportunidades de promoción interna y el desarrollo de capacidades organizativas) son factores determinantes para el éxito, una especie de medidas prácticas que permiten a las empresas adaptarse mejor a las necesidades de su personal y optimizar su desempeño, asegurando el éxito en la gestión de recursos humanos y en el logro de los objetivos empresariales (Collings *et al.*, 2018).

En este sentido, Sánchez Peñaflor & Herrera Avilés (2016) señalan que el trabajo en equipo se revela como un medio para lograr resultados óptimos, posibilitando el establecimiento de una ventaja competitiva y duradera para la empresa, mediante un aprendizaje adaptado a la gestión de recursos y la capacidad de innovación. Si en el ámbito empresarial se persigue la esencia estratégica, se hace necesario buscar la manera adecuada de que se adquiera y conserve la ventaja competitiva.

Siempre resultará beneficioso que los colaboradores se unan en equipos, ya que esto les permitirá alcanzar de manera constructiva cualquier desafío que enfrenten en el entorno laboral, especialmente si estos equipos están bien coordinados (Mone *et al.*, 2018). Esto dará lugar a resultados sinérgicos donde, además de alcanzar los objetivos de la organización, puedan ir experimentando satisfacciones personales.

El objetivo de este estudio es explicar la gestión de los recursos humanos en el siglo XXI desde la perspectiva de los criterios fundamentales de la gestión estratégica, por lo que se ha acudido a autores tales como Sánchez Peñaflor & Herrera Avilés (2016), autoras que se utilizaron como base para este artículo, basadas en el tema sobre los recursos humanos para el siglo XXI. A partir de sus argumentos, el estudio de Quirós Tomás



(2015) refuerza la definición de la gestión que se complementa con la visión de bienestar y necesidad de aprendizaje representada por González García *et al.* (2013).

Basados en las implicaciones del tema, se presenta como pregunta de investigación conocer ¿cómo pueden las empresas del siglo XXI implementar una gestión estratégica de recursos humanos que potencie la cohesión del equipo, optimice procesos y mantenga una ventaja competitiva sostenible?

Cronológicamente, se inició con la revisión conceptual de los sistemas de gestión de recursos humanos en la investigación estratégica de gestión de recursos humanos de Lepak *et al.* (2006); Torres & Díaz (2010) con su aproximación a la realidad del siglo XXI, y González García *et al.* (2013) desde la perspectiva de la integración (entre otros autores), para cerrar con visiones más recientes como las presentadas por de Miranda Castro (2020) para explicar la implementación de prácticas estratégicas, y la de Govender (2021) por su enfoque de la visión tradicional a la moderna, contextualizando todo el panorama.

METODOLOGÍA

La gestión de los recursos humanos es un tema que ha sido ampliamente estudiado y referido por la literatura, razón por la que se ha utilizado un enfoque cualitativo para tratar de otorgar mayor precisión y claridad al tema (Arribas Llópis *et al.*, 2021). Basado en el análisis de contenido (Cañadas *et al.*, 2018), se fueron seleccionando dentro de la relevancia del tema a los autores que permitieron la articulación desde la perspectiva de las autoras. Aunque se trata de una materia en desarrollo, ya que la velocidad de las tendencias tiene una brecha cada vez más corta, hay que tratar de vislumbrar el camino que sigue la gestión en lo que va de este siglo.

Desde la investigación documental (Reyes-Ruiz & Carmona Alvarado, 2020) se realizó el procedimiento de recolección y análisis de datos transversal (Corona Lisboa, 2016) a través de la identificación de los documentos de acuerdo con dos parámetros de búsqueda: que los datos estuvieran referidos a la gestión en el siglo actual, y que permitieran la construcción de otras variables tales como la obtención de criterios utilizados para la gestión estratégica (delimitando hacia la dirección y el diseño). Una vez identificadas las condiciones, se tomó en cuenta la relevancia de los datos que surgieron para su recopilación según una estructura lógica y coherente, donde prevalecieron los temas y los autores que llevaron a su análisis.

Para la elaboración del artículo se utilizó una revisión documental que inició con una búsqueda en la base de datos de *Google Scholar*. Las palabras clave estuvieron relacionadas con la gestión estratégica de recursos humanos, como 'gestión de recursos



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

humanos', 'estrategias empresariales' y 'prácticas modernas de recursos humanos'. La búsqueda inicial se limitó a un total de 50 publicaciones. Se aplicaron criterios de inclusión específicos, donde se fueron seleccionando únicamente aquellos estudios publicados en los años 2006 hasta el 2021, con acceso a texto completo, lo que redujo el número a 32 publicaciones, y mediante el análisis de relevancia basado en la lectura de cada resumen, se extrajeron 21 publicaciones que conformaron la cifra definitiva.

En cuanto al análisis de la información, se utilizó la técnica de síntesis cualitativa, organizando temáticamente cada fuente alrededor de la gestión de recursos humanos en el contexto empresarial moderno, para cumplir con el objetivo propuesto. Finalmente, se utilizó una matriz de datos en *Word* para organizar los hallazgos más destacados que presentaba la literatura revisada. Con la técnica documental se extrajeron como instrumentos libros, artículos de revistas académicas, blogs especializados en el área, páginas de entes especializados y tesis.

RESULTADOS

Criterios fundamentales de la gestión estratégica de recursos humanos

En la segunda mitad del siglo XX surge el término gestión estratégica de recursos humanos. Su definición está relacionada con las diversas funciones de recursos humanos, un concepto que aún se pone de manifiesto en la práctica diaria de las organizaciones. Varios autores han reflexionado sobre la gestión estratégica, afirmando que implica todas las decisiones que afectan la naturaleza de las relaciones entre las organizaciones y los colaboradores.

Una característica notable de la investigación sobre la gestión estratégica de recursos humanos es el enfoque en los sistemas que lo componen, en lugar de las prácticas individuales como impulsores del rendimiento individual y organizacional. A pesar de ello, persiste la falta de consenso con respecto a qué constituyen estos sistemas, qué prácticas los componen, cómo operan y cómo deben ser investigados (Lepak *et al.*, 2006).

El criterio de Cuesta Santos (2010) logra una visión más completa sobre el tema, afirmando que la gestión de recursos humanos estratégica ha ido más allá de la gestión tradicional y protegió muchas funciones o procesos clave. En un sentido amplio, a la gestión estratégica le competen todas las actividades en las que influyen las personas relacionadas con la organización.

En ese sentido, entiende por gestión estratégica al conjunto de decisiones y acciones de gestión en el ámbito de la organización que afectan a las personas, buscando la



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

mejora continua en la planificación, implementación y control de las estrategias organizacionales, teniendo en cuenta la interacción con el entorno.

Las acciones llevadas a cabo en una organización pueden surgir o no de una estrategia coherente de recursos humanos, por lo que algunas políticas pueden ser aplicadas sin una planificación previa explícita, mientras que otras estrategias planificadas pueden no ser implementadas de manera efectiva (de Miranda Castro *et al.*, 2020).

Cuesta Santos argumenta que la importancia de la gestión estratégica en la actualidad es innovadora y va más allá de la tradicional administración de recursos humanos, porque en esta se percibía al personal como un gasto o costo, mientras que el contraste de la nueva gestión estratégica no ve al factor humano de esa manera, sino que lo considera como un activo valioso y una inversión realizada por la organización.

Siendo proactiva, se requiere de previsión y planificación para que una empresa pueda satisfacer mejor las necesidades de sus colaboradores y para que estos puedan satisfacer mejor las necesidades de la empresa. Esto afecta la forma en que se hacen las cosas, pues se mejora todo, desde las prácticas de contratación y programas de capacitación de los colaboradores hasta las técnicas de evaluación y disciplina.

Así, la planificación es percibida como una estrategia inflexible, ya que establece de manera sistemática los métodos para realizar las tareas; esto restringe a los gerentes a la creación de una serie de planes que pueden limitar la capacidad de aprovechar las habilidades del personal de la organización, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales deseadas (Vieira Vieira, 2014).

Esta autora señala que las últimas corrientes en la configuración de las estructuras empresariales deben adaptarse a las demandas del entorno al tomar el control de la gestión de los recursos humanos, y una de las estrategias para lograr esto podría ser mediante la aplicación de indicadores de rendimiento que identifiquen los problemas presentes en un proceso, haciendo más pertinente la toma de decisiones para abordarlos. Es por eso que, para Chirinos de Sánchez (2014),

Los indicadores de gestión, son herramientas que ayudan a mantener una evaluación permanente de los resultados de los productos y servicios que ofrece una organización, permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las fallas, logrando un aumento de la productividad. (p. 148)

Por lo tanto, Vieira Vieira (2014) explica que las compañías necesitarán adoptar el empleo de indicadores de gestión para mejorar los procedimientos establecidos en la gestión de recursos humanos -reclutamiento, implementación, mantenimiento, desarrollo y supervisión-. A estos aspectos se le añaden los componentes de eficacia y



eficiencia, donde la eficacia se refiere a la capacidad de llevar a cabo una tarea de manera óptima, mientras que la eficiencia implica el uso racional de los recursos y el tiempo para lograr ese objetivo.

La organización debe garantizar la eficacia y la eficiencia dentro de su proceso de trabajo para la adaptación de un mercado globalizado. La gestión estratégica como una innovación juega un papel fundamental para la organización. Debe estar orientada a analizar a fondo su ambiente interno, para activar las modificaciones necesarias que le permitan estar preparada para enfrentarse al entorno o ambiente externo.

Alles (2015) explica que la estrategia empresarial se utiliza para “designar al conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin” (p. 22). La empresa establece una dirección y un objetivo, lo que resalta la relevancia de la gestión estratégica el recurso humano, debiendo avanzar hacia la competitividad y el continuo mejoramiento de la empresa.

Sin duda, la organización debe ver la competencia como su principal aliado, ya que sin competencia no hay competitividad, debido a que si esto no se estimula, la organización puede creerse la dueña del mercado, lo cual puede cambiar repentinamente y llevar a la empresa al fracaso. Torres López *et al.* (2014) “proponen un modelo para la gestión estratégica de los RRHH siguiendo los principales procesos identificados: planificación, adquisición, desarrollo y gestión” (p. 4).

Chirinos de Sánchez (2014) explica que, en este campo, los indicadores de gestión son “las unidades de medida general que permiten evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Relación entre las metas, objetivos y los resultados” (p. 145). Es decir, que con cualquier parámetro que manejen las organizaciones siempre deberán existir maneras de medir resultados, porque es la mejor manera de establecer objetivos y mantener el equilibrio.

Autores como Alles (2015) se refieren a los indicadores de recursos humanos en el sentido de “índices específicos para medir el resultado de la gestión del sector y de las distintas funciones que lo componen” (p. 69), para saber cómo va la gestión en la organización en su conjunto o en un área específica.

Según Peraza (2012), las responsabilidades de la gestión estratégica abarcan “la dirección, planeación, estrategia, valores y principios de la organización como un todo” (p. 89). Cada uno de estos aspectos se debe plantear con el fin de identificar las debilidades y fortalezas de la organización, ya que si desean tener éxito en su gestión deben tener planes y proyectos en función de la actividad que desarrollan las compañías.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Los especialistas en gerencia, así como los investigadores, concuerdan en que el capital humano es uno de los activos intangibles más influyentes en las organizaciones, ya que aporta conocimientos, habilidades y destrezas; es por eso que cuando estas habilidades se combinan con los recursos tangibles e intangibles, crean una serie de ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, un elemento que diferencia a los ganadores de los perdedores en los mercados internacionales del siglo XXI, es la eficacia de la estructura humana (Domínguez Santiago, 2008). La eficacia de esta estructura radica en su capacidad para gestionar talento, promover desarrollo y fomentar la colaboración efectiva.

Los criterios se pueden resumir, de acuerdo con la literatura, en una alineación con la estrategia empresarial, porque para ella se trabaja (para el logro de los objetivos empresariales); también en el desarrollo del talento, que permite su retención y formación en habilidades para que se alcancen las metas organizacionales. Aunque no se ha mencionado específicamente, debe nombrarse la cultura organizacional para mantener la cohesión de los equipos de trabajo, de la promoción de los valores y de la armonía en el entorno laboral.

Los otros dos criterios deben estar alineados con la compensación y los beneficios del colaborador, pues la competitividad y los objetivos financieros y empresariales se alcanzan de manera más eficiente y efectiva, en la medida en que el colaborador se sienta bien remunerado (y es un incentivo para atraer a los mejores talentos). A esto se suma una constante evaluación de desempeño que ayude a identificar y mejorar aquellos aspectos que así determine esta medición. ¿Quiénes son los responsables de hacer que este sistema funcione debidamente? La dirección estratégica de recursos humanos.

Dirección estratégica de recursos humanos

Desde su inicio ha sido necesario gestionar a las personas para que las organizaciones funcionen: contratar nuevo personal, adaptar sus competencias al trabajo, etc. Una buena gestión de recursos humanos puede constituir una ventaja competitiva. Las empresas deben buscar y utilizar todos los recursos posibles para conseguir una ventaja competitiva. Uno de los recursos más importantes son los humanos y esto ha dado lugar a la dirección estratégica de recursos humanos, que se define como la forma de dirigir a los colaboradores (seleccionarlos, formarlos), para que la organización alcance sus objetivos.

La dirección estratégica de recursos humanos tiene “la finalidad de establecer criterios claros para crear políticas y prácticas justas, acordes con los objetivos institucionales” (García *et al.*, 2017, p. 19), e implica los aspectos concernientes a la relación de las prácticas de los recursos humanos con la postura estratégica de la empresa: el



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens

Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



alineamiento, y la coordinación o congruencia entre las distintas prácticas de recursos humanos (consistencia). Los elementos que integran la dirección estratégica de recursos humanos son la gestión de recursos humanos, la estrategia empresarial y la organización.

La gestión estratégica de recursos humanos da a conocer que para la empresa es el principal factor determinante, y que esta relación está influenciada por las características del entorno y las condiciones internas. Es decir, no hay una estrategia de recursos humanos que sea efectiva en todos los casos, y una estrategia resulta más exitosa cuando está alineada con el contexto en el que se implementará, en comparación con aquella que no lo está (Arcila *et al.*, 2020). Explican que si bien la gestión estratégica de recursos humanos implica una actitud proactiva, es el departamento de recursos humanos quien concibe la ejecución de la estrategia, al ser parte integrante del proceso de planificación estratégica a nivel corporativo.

Se presentan dos perspectivas que inicialmente son opuestas acerca de la relación entre las políticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo. El enfoque universalista sostiene que existe un conjunto de prácticas óptimas que conducen a buenos resultados, y el enfoque contingente argumenta que la efectividad de las políticas de recursos humanos depende de su adaptación externa a las circunstancias y a su alineación interna (Escuela de Organización Industrial, 2013).

La dirección estratégica se divide tres fases. En la definición de objetivos estratégicos, se deben definir la filosofía y misión de la empresa, así como establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa. En la planificación estratégica se formulan diversas estrategias posibles y se elige la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa. Igualmente, se desarrolla una estructura organizativa para conseguir la estrategia. La tercera fase de implementación estratégica se encarga de asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad, y de controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Cabe agregar que el proceso de dirección estratégica no es algo que deba tomarse a la ligera y en un momento determinado. Requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, teniendo en cuenta qué hacer, quién lo va a hacer, cómo lo hará y cuándo lo va a hacer. El proceso de dirección estratégica conlleva a definir un concepto de negocio y formar una visión para saber hacia dónde se necesita dirigir la organización.

Transformar la misión en objetivos específicos de resultado, también lleva a elaborar una estrategia que logre el resultado planeado; debe ser lo suficientemente inteligente y global para posibilitar el logro de las metas. Luego hay que implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz, porque una vez que se llega a



evaluar el resultado, se debe revisar la situación e iniciar los ajustes correctivos; es decir, se lleva a cabo mediante un diseño estratégico.

Diseño estratégico de los recursos humanos

El diseño estratégico se nutre de una red de conexiones y dinámicas globalizadas, donde confluyen los conceptos y acontecimientos del proyecto: la burocracia, la economía, las corporaciones, las identidades, la investigación, la enseñanza, el consumo, los objetos y los sujetos, convirtiéndose más como pensamiento equipado para plantear interrogantes e interactuar, conociendo lo que se sabe y lo que se desconoce.

A su vez, el diseño estratégico enfatiza la necesidad de definir los objetivos del proyecto a ser alcanzados a largo, medio y corto plazo, de acuerdo con un orden de las prioridades y metas a cumplir dentro de determinados márgenes de riesgo. Además de las capacidades clásicas las profesionales, administrativas, organizacionales y de mercado, se hace necesario sumar los procesos de conceptualización del diseño y de la comunicación, para que puedan traducirse en nuevas propuestas de objetivos y servicios.

El diseño estratégico constituye una transformación de las disciplinas del diseño que sirve para adaptarse a las condiciones sociales y de mercado prevalecientes en el nuevo milenio. Es importante que el equipo de diseño estratégico participe con la organización desde las primeras etapas del lanzamiento de un producto.

Trabajar de cerca y desde el principio del proceso con la dirección y su personal de línea, el departamento de investigación y desarrollo, mercadotecnia y ventas, asegurará el conocimiento íntimo de las fortalezas y debilidades del cliente y evita el lanzamiento de un producto que pareciera una buena idea, pero carecería de fundamentos sociales y de mercado para su desarrollo. Uniendo estos componentes, se pueden trazar estrategias para retener el talento y mantener el capital humano en sus puestos de trabajo a largo plazo, basados en Guevara (2018):

Estrategias para retener el talento y mantener el capital humano en sus puestos a largo plazo

La estrategia de compensaciones justas. A veces las remuneraciones no concuerdan con las horas laborales, con la cantidad o con calidad de trabajo que realizan los colaboradores y por ello existen más renunciaciones. Muchas veces no es incentivo aumentarlo para que el colaborador se mantenga en el puesto, pero lo importante es que la empresa pague salarios justos y competitivos, que estén de acuerdo al desempeño y a lo que ofrece el mercado. En el contexto actual, es pertinente mencionar a Torres-Flórez (2019) cuando señala que una organización puede desarrollar un sistema de



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

compensación para los colaboradores que permita considerar los gustos, preferencias y enfoque generacional, así como sus metas personales y profesionales.

La estrategia de la mayor flexibilidad. Cuando se trabaja toda la semana, es complejo encontrar un momento para hacer diligencias personales. Por lo mismo, es común que los colaboradores busquen la flexibilidad en sus trabajos y que sus superiores se lo garanticen. Tener la posibilidad de modificar horarios o solicitar permisos en turnos fijos para atender asuntos personales y responsabilidades familiares fomenta un sentido de protección hacia los puestos de trabajo, ya que los colaboradores perciben comprensión y empatía por parte de la empresa (Guevara, 2018).

La estrategia de la garantía de longevidad. Para los colaboradores es significativo que sus superiores reconozcan cuánta es la cantidad de tiempo que han dedicado a sus roles, desempeñando sus labores de manera eficaz, pues la lealtad y dedicación al servicio en la empresa deben ser apreciadas y recompensadas (Diario Gestión, 2018). Las recompensas son los diversos elementos que una organización proporciona a sus colaboradores como parte de su paquete de remuneración; otra opción es ofrecer contratos de largo plazo que aumentarán la confianza del colaborador de que seguirá teniendo trabajo en un tiempo.

La estrategia del buen clima laboral. Uno de los principios esenciales en una organización es el respeto que se tiene hacia los colaboradores, lo cual está estrechamente ligado a la lealtad hacia la empresa; cuando los empleadores le proporcionan un entorno laboral adecuado, ofrecen oportunidades de desarrollo y un ambiente acogedor, es más probable que los colaboradores muestren mayor fidelidad hacia la empresa. Este valor de respeto abarca las relaciones entre empleadores y colaboradores, extendiéndose a las interacciones entre los propios colegas (Guevara, 2018).

Los resultados reflejados arriba sugieren la manera en que se visualizan los desafíos y oportunidades en la gestión de los recursos humanos para el presente siglo. Entre los desafíos está la necesidad de adaptarse a la evolución de la tecnología (como factor principal), porque en la actualidad esta es la mejor forma de mantener el equilibrio entre la eficiencia y el bienestar de los empleados en los entornos virtuales, lo que ayuda a abordar la complejidad que se presenta en el espacio de trabajo.

Sin embargo, en el estudio también se identifican ciertas oportunidades que deben ser aprovechadas, como el potencial que todavía presenta el área para mejorar los procesos de reclutamiento y selección, y la capacidad de las organizaciones para alcanzar una mayor flexibilidad y adaptación con resiliencia, convirtiendo al área de recursos humanos en un activo estratégico. Con estos lineamientos se observa la necesidad de tener una



visión innovadora que se mantenga adaptable en el tiempo para aprovechar al máximo posible el talento humano ante los constantes cambios del entorno empresarial.

Con estos resultados, las áreas de investigación futura se deben centrar en la integración de la tecnología con los recursos humanos para comprender mejor cómo la inteligencia artificial y la automatización, que forman parte de la realidad actual, están transformando las estrategias de gestión laboral. También se sugiere abarcar los temas de la gestión del talento en los entornos virtuales, revisando la información para identificar y analizar las mejores prácticas que se están presentando para reclutar y retener el talento en un entorno remoto, surgido a partir del año 2020. En la actualidad, estas áreas representan para los investigadores actuales y futuros un punto para la investigación en la gestión de los recursos humanos, requiriendo de la investigación continua para mejorar la efectividad de las prácticas empresariales desde la perspectiva de la gestión estratégica de los recursos humanos.

CONCLUSIONES

El objetivo principal del departamento de recursos humanos es contribuir tanto a la formulación como a la ejecución de la estrategia empresarial, al tiempo que cumple con responsabilidades administrativas esenciales. Tal como se observó, para lograr esto, la función de recursos humanos se despliega a través de diversas facetas que se encuentran interrelacionadas entre sí.

La prioridad en la gestión de procesos fundamentales como el reclutamiento, la selección, la formación y la compensación conlleva a la armonización de los objetivos empresariales con las necesidades e intereses de los colaboradores, manteniendo una comunicación abierta con cada uno de ellos, por cuanto también requiere desempeñar un papel estratégico al trabajar en estrecha colaboración con la alta dirección y liderar los procesos de cambio que impactan en el personal.

Estas facetas están conectadas entre sí: desde los aspectos técnicos y sistémicos hasta las consideraciones más humanas que abarcan la comprensión y defensa de los intereses de los colaboradores; gestionar de manera eficaz y eficiente los cambios organizacionales es precisamente lo que puede tener un impacto significativo en el personal, ya que los aspectos operativos actuales son cada vez más estratégicos, buscando alcanzar la adaptabilidad al futuro desarrollo de la organización.

La evolución y la complejidad de la gestión de recursos humanos en el siglo XXI hace que, en lugar de limitarse a las tareas administrativas tradicionales, se reconozca que la función del colaborador debe desempeñar un papel estratégico en la formulación y ejecución de la estrategia empresarial. La gestión de ciertos procesos básicos (como el reclutamiento y la formación), logran la integración de los objetivos de la empresa con



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

las necesidades e intereses de cada colaborador, pero para ello se requiere de una comunicación abierta y una comprensión profunda de las dinámicas organizacionales y humanas.

Liderar los procesos de cambio dentro de la organización, reconociendo las transformaciones en el entorno empresarial del siglo XXI, todavía se asume como un reto que requiere mantener una adaptabilidad y gestión efectiva del cambio por parte de las unidades de recursos humanos. Es decir, en el siglo XXI la gestión no solo se trata de administrar personas, sino de impulsar elementos tales como la innovación, la flexibilidad y el desarrollo organizacional en un contexto de constante cambio y competitividad. En los resultados de este estudio se puede observar la importancia de una gestión de recursos humanos que esté orientada al futuro y las necesidades del mundo empresarial que se acerca con tantos cambios. De hecho, la capacidad de las organizaciones para capitalizar las oportunidades que ofrece la realidad actual, como la inteligencia artificial y el trabajo remoto, sirve para gestionar su éxito a largo plazo, siempre y cuando se respete en todo momento el bienestar de los empleados, porque son ellos quienes pueden impulsar la innovación y la competitividad en el mercado.

A este estudio se le dio respuesta a la pregunta de investigación, explicando cómo las empresas del siglo XXI deben implementar una gestión estratégica de recursos humanos que mejore la cohesión del equipo, los procesos y mantenga una ventaja competitiva sostenible a través de la adopción de la promoción de una cultura organizacional inclusiva, el fomento de la innovación y el aprendizaje continuo. Esto se alcanza con el uso de los programas de capacitación y desarrollo, y las estrategias de gestión del cambio.

Además de ello, estando tan presente la tecnología en todos los aspectos de la empresa, se debe invertir en tecnologías que automaticen las tareas repetitivas, permitiendo a los empleados concentrarse en actividades con valor añadido. El liderazgo inclusivo y la gestión efectiva del talento son cruciales para atraer, retener y desarrollar empleados cualificados. La evaluación y ajuste continuo de las estrategias de recursos humanos aseguran que estas se mantengan alineadas con los objetivos organizacionales y el entorno dinámico, facilitando la creación de un entorno de trabajo eficiente y colaborativo, fortaleciendo su posición en el mercado.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR. HH. Vol I-: gestión por competencias*. Ediciones Granica.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- Arcila, D., González, D., Carrasco, W., Calle, A. & Bardiales, Y. (2020). *Administración de recursos humanos*. (Trabajo de Licenciatura). Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología.
- Arribas Llópis, P. E., Gómez Morales, Y., Guillen Estévez, A. L. & Ramírez Mesa, C. (2021). La comunicación científica en investigaciones que asumen el enfoque cualitativo: una mirada valorativa. *EduMeCentro*, 13(2), 172-191.
- Cañadas, M.C., Gómez, P. & Pinzón, A. (2018). *Análisis de contenido*. En Gómez, Pedro (Ed.), *Formación de profesores de matemáticas y práctica de aula: conceptos y técnicas curriculares* (53-112).
- Chirinos de Sánchez, N. (2014). *Texto para la selección de personal*. Editorial Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2018). Human resource management: A critical approach. In *Human resource management* (pp. 1-23). Routledge.
- Corona Lisboa, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *Medisur*, 14(1), 81-83.
- de Miranda Castro, M. V., de Araújo, M. L., Ribeiro, A. M., Demo, G., & Meneses, P. P. M. (2020). Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths. *Revista de Gestão*, 27(3), 229-246.
- Diario Gestión. (2018). Cinco indicadores relevantes para controlar la tesorería de su negocio. En *Tendencias*, <https://gestion.pe/tendencias/cinco-indicadores-relevantes-controlar-tesoreria-negocio-238173-noticia/>
- Domínguez Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento & gestión*, (24), 88-131.
- Escuela de Organización Industrial. (2013). Dirección estratégica de RRHH (Recursos Humanos). <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/12/direccion-estrategica-de-rrhh-recursos-humanos/>
- García, J.E., Durán, S.E., Parra, M.A. & Márceles, V.S. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios*, 38(32), 16-28.
- González García, M., Olivares, S., González, N., & Ramos, J. M. (2013). *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano*. Grupo Editorial Patria.
- Govender, C. M. (2021). *Transitioning HRM to HSM-Human Self-Management Goes beyond Traditional HR*. IntechOpen. doi: 10.5772/intechopen.96981
- Guevara, E. (2018). 6 estrategias para retener a los trabajadores en tu organización. En *Massociedad.org.mex*. <http://massociedad.org.mx/6-estrategias-trabajadores-organizacion/>



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 217-271.
- Mone, E., London, M. & Mone, E. M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. Routledge.
- Peraza, A. (2012). La estrategia gerencial y su aplicación en la Gestión de los gobiernos locales. *Observatorio Laboral Revista Venezolana* 5 (9).
- Quirós Tomás, F. J. (2015). *Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial (Tesis Doctoral)* Universidad de Sevilla.
- Reyes-Ruiz, L., & Carmona Alvarado, F. A. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. *Universidad Simón Bolívar, Doctorado en Psicología*, 1-4.
- Sánchez Peñaflor, S. & Herrera Avilés, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV(2), 133-146. <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Torres López, S., Lugo García, J.A., Piñero Pérez, P. & Pérez Fuentes, A. (2014). Gestión de recursos humanos para centros de desarrollo de sistemas de información. *Instituto de Información Científica y Tecnológica*, 5(2), 3-8.
- Torres-Flórez, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 6(2), 4-9.
- Torres, L. & Díaz, J. (2010). Organizaciones basadas en inteligencia: aproximación a una realidad del siglo XXI. *Revista Científica Teorías Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, (5), 117-127.
- Vieira Vieira, C. (2014). Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 23-33.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA EN EL USO DE COMBUSTIBLE Y LA EMISIÓN DE GASES CONTAMINANTES A LA ATMÓSFERA POR LOS BARCOS QUE RECALAN EN LA REPÚBLICA DE PANAMÁ.

Evaluation of the efficiency in the use of fuel and the emission of polluting gases into the atmosphere by ships that call in the republic of Panama.

Diógenes Ameth Moreno

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

Correo: diogenes.moreno@up.ac.pa <https://orcid.org/0000-0002-6827-6092>

Franklin Nazareno Castillo

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

Correo: franklin.castillo@up.ac.pa <https://orcid.org/0000-0002-8043-9800>

Recibido: 14-7-2023

Aprobado: 15-05-2024

DOI <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n2.a5277>

RESUMEN

El consumo del combustible como el fuel oil marino (MFO), como una consecuencia del aumento de la flota mundial, ha aumentado provocando un gran impacto ambiental tales como la provocación de la acidificación de los océanos, la emisión de gases de efecto invernadero, afectando el equilibrio en el cambio climático. Los Buques que han aumentado de tamaño y luego así sus maquinarias, ha tenido la necesidad de consumir y quemar más combustible afectando el medio ambiente. El trabajo de investigación sobre las emisiones de gases de efecto invernadero que producen los buques que recalán en las aguas de Panamá y que realizan un tránsito es una de las fuentes generadoras de estos gases (GFI). Utilizando la bitácora de máquinas para determinar el consumo de combustible, tanto en marcha como en atraque y maniobra, a través de la implementación y uso de las fórmulas matemáticas que nos proporciona la OMI, se han calculado las emisiones sobre todo del CO₂, de una muestra obtenida.

Palabras Clave: comercio mundial, contaminación, dióxido de carbono, recalán, combustible.

ABSTRACT

The consumption of fuel such as marine fuel oil (MFO), as a consequence of the increase in the world fleet, has increased, causing a great environmental impact such as causing ocean acidification, the emission of greenhouse gases, affecting balance in climate change. Vessels that have increased in size and then their machinery have had the need to consume and burn more fuel, affecting the environment. The research work on greenhouse gas emissions produced by ships that call in the waters of Panama and carry out transit is one of the generating sources of these gases (GFI). Using the machine log to determine fuel consumption, both while underway, docking and maneuvering, through the implementation and use of the mathematical formulas provided by the IMO, emissions have been calculated, especially CO₂, in a sample obtained.

Keywords: world trade, pollution, carbon dioxide, landfall, fuel.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

El transporte marítimo crece debido al aumento en el crecimiento económico producto de la globalización un promedio alrededor del 90 % de las mercancías se transportan por vía marítima. La cantidad de buques está aumentando por igual de la mano de este crecimiento por la necesidad del comercio y el transportar suministros e insumos de todo tipo que puedan ser llevados a bordo. Es el principal eje del comercio mundial y que mueve la mayor cantidad de mercancías por vía marítima

El Handbook Estadístico 2019 desarrollado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por su sigla en inglés) señala que, a enero de 2019, la flota mercante mundial alcanzó una capacidad de transporte de 1.980 millones toneladas de peso muertos (DWT, por su sigla en inglés), 52 millones más que el año anterior. (Marítimo, 2019.)

La navegación marítima es el modo de transporte más respetuoso con el medio ambiente, desde el punto de vista de las emisiones de gases de efecto invernadero, con la relación más baja de emisiones de CO₂ por tonelada transportada y kilómetro. Aun así, el transporte marítimo es responsable del 4 % de las emisiones mundiales de CO₂ de origen humano.

De no tomarse ningún tipo de medida sobre las emisiones contaminantes de los buques, estas podrían aumentar de aquí a 2050 entre un 150 % y un 200 %. Se estima que, a lo largo del 2014, las emisiones de óxidos de azufre derivadas del transporte marítimo aumenten entre un 10-20%, lo que supondría un 5,2% de las emisiones totales de óxidos de azufre a la atmosfera. Con el objetivo de controlar estas emisiones contaminantes, y reducir la cantidad de CO₂ emitido a la atmósfera, la IMO ha desarrollado por primera vez un paquete de medidas obligatorias para mejorar la eficiencia energética de los buques.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Con la mejora de la eficiencia energética se actúa directamente sobre el consumo de combustible, logrando una reducción de este y consiguientemente el descenso de la emisión de CO₂ y otras sustancias contaminantes. (IMO, 2015).

Como consecuencia, la Organización Marítima Internacional (OMI) ha creado regulaciones para mitigar los efectos nocivos que se producen por la explotación de la industria marítima y el uso de combustibles contaminantes en las máquinas de los barcos que transportan mercancías y pasajeros.

Para desarrollar esta investigación hemos seleccionado una muestra representativa de varios tipos de embarcaciones, realizando mediciones y calculando sus consumos de combustible empleando los informes de las bitácoras de máquinas donde se anotan todos los consumos de los barcos. Esto se ha realizado con varios tipos de combustible que se usados tanto para maquinaria principal como para auxiliar en condiciones de maniobrabilidad, atracados al muelle y anclados sin movimiento, pero si utilizando sus generadores.

En los últimos años, el tonelaje ha aumentado considerablemente en todos los segmentos, excepto en los de transporte de carga general. Los buques graneleros registraron un aumento especialmente rápido. Entre 2009 y 2019, su participación en la capacidad total de transporte aumentó del 35% al 43%, mientras que la participación de tanqueros y buques carga de general se redujo del 35% al 29% y del 9% al 4%, respectivamente.

A menudo, gran parte de la flota mercante mundial están registrados bajo una bandera que no coincide con la nacionalidad de la naviera a la que pertenece el buque. Por ejemplo, a principios de 2019, la mitad de todos los buques de propiedad de entidades japonesas estaban registrados en Panamá; una quinta parte estaban registrados en las Islas Marshall y otra quinta parte en Liberia; Panamá (333 millones de DWT), de estos buques registrados en Panamá no todos arriban a estas aguas, pero si arriban otros buques de otras banderas.



No obstante, se hacen evidentes y con mayor relevancia en las ciudades portuarias, las emisiones de hollín y sustancias nocivas producto de la combustión de los buques son a menudo una fuente principal de contaminación urbana y esas emisiones procedentes de los buques se transportan por el aire a grandes distancias contribuyendo al desmejoramiento en la calidad del aire, en el cual se puede evidenciar una relevante concentración de compuestos de azufre y nitrógeno.

La mayor parte de los barcos utilizan, derivados del petróleo con alto contenido de azufre (2.700 veces mayor que la del diésel convencional para automoción). Este tipo de combustibles marinos es generalmente considerado como combustibles de baja calidad.

El término (HFO) es un tipo de combustible fuel oil pesado, para uso marino el cual contiene cantidades significativas de azufre con un contenido medio de 2,7% en masa, que es 90% más alto que el diésel o la gasolina convencional.

Las PM (material particulado) están compuestas de materiales carbonosos, cenizas, metales, óxidos, sulfatos y partículas de combustible. La mayor parte de las PM de los grandes motores diésel marinos que operan con HFO son cenizas, metales, óxidos y sulfatos. (MEPC62, 2011.)

El nivel de reducción de dióxido de carbono (CO₂) (gramos de dióxido de carbono por tonelada-milla) para la primera fase se establece en un 10% y se ajustará cada cinco años para mantener el ritmo de los avances tecnológicos que se vayan produciendo en lo atinente a las nuevas medidas de eficiencia y reducción. Las tasas de reducción se han establecido hasta el período que comienza en 2025, cuando entrará en vigor una reducción de un 30% para los tipos de buques aplicables, que se calculará a partir de un nivel de referencia que representa la eficiencia media de los buques construidos entre 2000 y 2010. (MEPC62, 2011.)



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

En el MEPC 62 (julio de 2011) el índice de eficiencia energética de proyecto (EEDI) pasó a ser obligatorio para los buques nuevos, y el Plan de gestión de la eficiencia energética del buque (SEEMP) para todos los buques, cuando las Partes en el Anexo VI del Convenio MARPOL adoptaron las enmiendas al Anexo VI de dicho convenio mediante la resolución MEPC.203(62). Éste fue el primer instrumento sobre el cambio climático, jurídicamente vinculante, que se adoptó desde la adopción del Protocolo de Kyoto. (MEPC62, 2011.)

Adicional, en el Anexo I: "Reglas para prevenir la contaminación por hidrocarburos", el Anexo II: "Reglas para prevenir la contaminación por sustancias nocivas líquidas transportadas a granel", el Anexo IV: "Reglas para prevenir la contaminación por las aguas sucias de los buques" y el Anexo V: "Reglas para prevenir la contaminación por las basuras de los buques", el Convenio MARPOL define determinadas zonas como "zonas especiales" respecto de las cuales, por razones técnicas en relación con sus condiciones oceanográficas y ecológicas y por el tráfico marítimo de la zona, se hace necesario adoptar procedimientos especiales obligatorios para prevenir la contaminación del mar. El Convenio establece que estas zonas especiales cuenten con un nivel de protección superior al de otras zonas marinas.

Además, en el Anexo VI: "Reglas para prevenir la contaminación atmosférica ocasionada por los buques" se establecen zonas de control de las emisiones de óxidos de azufre (SO_x), donde se imponen unos controles más rigurosos sobre las emisiones de azufre, y zonas de control de las emisiones de óxidos de nitrógeno (NO_x) con respecto a las normas de nivel III sobre las emisiones de NO_x. (MARPOL, 2019).

También, el mandato original de la OMI estaba relacionado, ante todo, con la seguridad marítima. Sin embargo, como depositaria del Convenio OILPOL 1954, la Organización, poco después de comenzar a funcionar en 1959, asumió la responsabilidad de ocuparse de los problemas planteados por la contaminación y posteriormente, a lo largo de muchos



años, ha venido adoptando una amplia gama de medidas tendientes a prevenir y contener la contaminación ocasionada por los buques y a atenuar los efectos de todo daño que pueda ocasionarse como consecuencia de las operaciones y accidentes marítimos.

Sumado a ello, se ha demostrado que estas medidas son eficaces para reducir la contaminación ocasionada por los buques, e ilustran el compromiso de la Organización y del sector del transporte marítimo con la protección del medio ambiente. De los 51 instrumentos convencionales adoptados por la OMI hasta la fecha, 21 guardan relación directa con el medio ambiente, o bien 23, si se tienen en cuenta los aspectos ambientales de los convenios sobre salvamento marítimo y remoción de restos de naufragio.

No obstante, el Comité de protección del medio marino (MEPC) es el órgano técnico superior de la OMI en cuestiones relativas a la contaminación del mar, y lleva a cabo su labor con la asistencia de diversos subcomités de la OMI. (IMO, 2015)

1- El Convenio internacional sobre cooperación, preparación y lucha contra la contaminación por hidrocarburos, 1990 (Convenio de cooperación) es el instrumento internacional que establece un marco destinado a facilitar la cooperación internacional y la asistencia mutua con miras a la preparación y respuesta frente a sucesos importantes de contaminación por hidrocarburos y prescribe que los Estados planifiquen y se preparen mediante la elaboración de sistemas nacionales para la lucha contra la contaminación en sus respectivos países y mediante el mantenimiento de capacidad y recursos adecuados para hacer frente a las emergencias debidas a la contaminación por hidrocarburos.

El Protocolo sobre cooperación, preparación y lucha contra los sucesos de contaminación por sustancias nocivas y potencialmente peligrosas, 2000 (Protocolo de cooperación-SNPP) amplía este marco normativo para abordar los sucesos de



contaminación relacionados con sustancias nocivas y potencialmente peligrosas, a saber, productos químicos. (OMI, 1990)

2- El objetivo del Convenio y el Protocolo de Londres es el fomento del control efectivo de todas las fuentes de contaminación del mar. Las Partes Contratantes tomarán medidas efectivas para prevenir la contaminación del medio marino causada por el vertimiento en el mar.

El propósito del Convenio de Londres radica en el control de todas las fuentes de contaminación del mar y en la prevención de la contaminación del mar mediante la reglamentación del vertimiento en el mar de materiales de desecho. Se aplica un planteamiento denominado "lista negra y gris" a los desechos cuyo vertimiento en el mar puede considerarse en función del peligro que presentan para el medio ambiente. El vertimiento de los desechos que figuran en la lista negra está prohibido. Para el vertimiento de los materiales enumerados en la lista gris se exige un permiso especial expedido bajo un estricto control por una autoridad nacional designada y a condición de que se cumplan ciertos requisitos. Todos los demás materiales y sustancias pueden verse tras haberse expedido un permiso de carácter general.

De la misma manera, el propósito del Protocolo es similar al del Convenio y se ha adoptado un procedimiento correspondiente a una "lista de vertidos permitidos" cuya aplicación implica que todo vertimiento está prohibido a menos que se permita explícitamente, la incineración de desechos en el mar está prohibida y la exportación de desechos para su vertimiento o incineración en el mar está prohibida, pero el Protocolo es más restrictivo: se ha incluido un "planteamiento preventivo" como obligación general. (OMI, Convenio de Londres, 1972).



3- Concepto de logística inversa, en la aplicación de método de reciclaje de producto de desecho como slop y combustible contaminado utilizados como materia prima para la reutilización y elaboración de combustible.

La sociedad actual está cobrando conciencia de la necesidad de reducir los residuos que todos generamos. Actualmente el 30% de los residuos sólidos urbanos son envases y embalajes y alcanzaron en 2006 los ocho millones de toneladas y en 2007 aumentaron otro 7% más (1). Esta tendencia al crecimiento es también la actual. La logística inversa facilita la creación de canales de recogida selectiva de residuos industriales, vehículos y neumáticos fuera de uso, residuos de equipos eléctricos-electrónicos o residuos de la construcción. (Rubio, 2003)

Una definición es que “la logística inversa se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos; así como de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales. Incluso se adelanta al fin de vida del producto, con objeto de darle salida en mercados con mayor rotación” (Angulo, 2003). Por tanto, las actividades incluidas dentro del concepto de logística inversa son numerosas. En base a estas actividades la clasificación por tipo de logística inversa realizada es: Devoluciones y retornos, residuos o productos fuera de uso y aprovechamiento de capacidades.

La logística inversa facilita la creación de canales de recogida selectiva de residuos industriales, vehículos y neumáticos fuera de uso, residuos de equipos eléctricos-electrónicos, o residuos de la construcción. (ITENE, 2011).

El marco MARPOL Anexo VI para mejorar la eficiencia energética de los buques.

- El Comité de Protección del Medio Marino de la OMI (MEPC) ha considerado ampliamente el control de las emisiones de GEI de los buques y adoptó en 2011



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

un paquete de medidas técnicas para nuevos buques y medidas de reducción operativa para todos los buques. Este paquete, agregado en un nuevo Capítulo 4 del Anexo VI de MARPOL titulado "Regulaciones sobre eficiencia energética para buques", se compone de dos medidas principales:

- el Índice de diseño de eficiencia energética (EEDI), que exige que los nuevos buques cumplan con los niveles mínimos obligatorios de rendimiento de eficiencia energética, que aumentan con el tiempo a través de diferentes fases;
- El Plan de Eficiencia Energética del Buque (SEEMP), que establece un mecanismo para que los armadores mejoren la eficiencia energética de los buques nuevos y existentes utilizando medidas operativas como la ruta climática, la optimización del trimado y el calado, la optimización de la velocidad, la llegada justo a tiempo a los puertos etc.

Las reglamentaciones entraron en vigor el 1 de enero de 2013 y se aplican a todos los buques de arqueo bruto igual o superior a 400, independientemente de la bandera y la propiedad. Estas medidas son el primer régimen global obligatorio de reducción de GEI para un sector industrial completo.

En 2016, MEPC 70 adoptó enmiendas que hacen obligatorio el requisito para los buques de 5.000 toneladas de arqueo bruto o más (que representan aproximadamente el 85% de las emisiones de GEI de los buques) a partir del 1 de enero de 2019 para recopilar y enviar datos de consumo de combustible a su Estado del pabellón para su agregación y luego presentación a la OMI. El secretario general proporcionará un informe anual al MEPC. Estos datos sólidos informarán la toma de decisiones en el Comité.

El MEPC 70 también aprobó una Hoja de ruta para desarrollar una estrategia integral de la OMI sobre la reducción de las emisiones de GEI de los buques, que preveía la adopción de una estrategia inicial de reducción de GEI en abril de 2018. Prosigue los estudios de la OMI sobre GEI y planifica las diferentes fases del enfoque de tres pasos



para mejoras en la eficiencia energética de los buques, incluida la recopilación y el análisis de datos sobre el consumo de combustible de los buques.

La Asamblea de la OMI, el órgano supremo de la Organización, adoptó durante su trigésima sesión en diciembre de 2017 una dirección estratégica titulada "Responder al cambio climático".

Estrategia inicial de la OMI para reducir las emisiones de GEI de los buques

El 13 de abril de 2018, el MEPC 72 adoptó la resolución MEPC.304 (72) sobre la estrategia inicial de la OMI sobre la reducción de las emisiones de GEI de los buques (OMI, Organización Marítima Internacional (Boletín), 2020).

La "Estrategia inicial" confirma el compromiso de la OMI de reducir las emisiones de GEI del transporte marítimo internacional y, con carácter de urgencia, de eliminarlas lo antes posible en este siglo, realizando la identificación de los siguientes niveles:

1. La intensidad de carbono del barco disminuirá a través de la implementación de otras fases del índice de diseño de eficiencia energética (EEDI) para que los nuevos barcos revisen con el objetivo de fortalecer los requisitos de diseño de eficiencia energética para barcos con el porcentaje de mejora para cada fase que se determinará para cada tipo de barco, según corresponda;
2. La intensidad de carbono del transporte marítimo internacional disminuirá para reducir las emisiones de CO₂ por trabajo de transporte, como promedio en el transporte marítimo internacional, en al menos un 40% para 2030, persiguiendo esfuerzos hacia el 70% para 2050, en comparación con 2008; y
3. Emisiones de GEI del envío internacional al pico y disminución de las emisiones de GEI del envío internacional tan pronto como sea posible y para reducir las emisiones anuales totales de GEI en al menos un 50% para 2050 en comparación con 2008, mientras se realizan esfuerzos para eliminarlas según



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

lo solicitado en la Visión como un punto en una vía de reducción de emisiones de CO₂ consistente con los objetivos de temperatura del Acuerdo de París.

El secretario general de las Naciones Unidas, António Guterres, destacó el 4 de mayo de 2018, la importante contribución del trabajo de la OMI para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Acogió con satisfacción, en particular, la adopción por parte de la OMI de la *Estrategia inicial de la OMI sobre la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero de los buques*, como un importante paso adelante en la acción mundial para combatir el cambio climático aprobándose un *programa de seguimiento: acciones de la Estrategia Inicial hasta 2023, los Estados miembros de la OMI aprobaron esta iniciativa en octubre de 2018* (Guterres, 2018).

En mayo de 2019, MEPC 74 avanzó en la implementación de la Estrategia inicial y su programa de acción de seguimiento con los siguientes logros:

- 1) Aprobación de enmiendas al Anexo VI de MARPOL, para su adopción en MEPC 75 en abril de 2020, para fortalecer los requisitos obligatorios de eficiencia energética (EEDI) existentes para algunas categorías de nuevos barcos. En particular, la entrada en vigor de la "fase 3" se adelanta de 2025 a 2022 para varios tipos de buques, incluidos portacontenedores, transportistas de gas, buques de carga general y transportadores de GNL, y la tasa de reducción de la fase 3 para buques portacontenedores se mejora significativamente, por ejemplo, se establece en 50% para portacontenedores de 200,000 DWT y superiores, a partir de 2022 (en lugar de 30% a partir de 2025);
- 2) inicio del Cuarto Estudio de GEI de la OMI, que incluirá, entre otras cosas, un inventario de las emisiones globales de emisiones de GEI de los envíos internacionales de 2012 a 2018, estimaciones de la intensidad de carbono de la flota mundial en el mismo período y también en 2008 (la línea de base año para los niveles de ambición identificados en la Estrategia inicial), y escenarios para



futuras emisiones de envíos internacionales en el período 2018-2050. Se pretende que el trabajo pueda comenzar en otoño de 2019 para la presentación del informe final del Estudio al MEPC 76 en otoño de 2020;

- 3) adopción de la resolución MEPC.323 (74) sobre *Invitación a los Estados Miembros para alentar la cooperación voluntaria entre los sectores portuario y marítimo para contribuir a reducir las emisiones de GEI de los buques*. Esta resolución tiene como objetivo promover acciones reglamentarias, técnicas, operativas y económicas en el sector portuario, como el desarrollo del suministro de energía en tierra (preferiblemente de fuentes renovables), el suministro de combustible alternativo con bajo contenido de carbono y cero carbono, la promoción de incentivos que promueven el envío sostenible con bajas emisiones de carbono y la optimización de las llamadas a los puertos, incluida la facilitación de la llegada de buques justo a tiempo.
- 4) aprobación de un Procedimiento para evaluar los impactos en los Estados de las medidas candidatas para la reducción de las emisiones de GEI de los buques . El procedimiento identifica hasta cuatro pasos (desde una evaluación de impacto inicial hasta una exhaustiva) para facilitar la mejor anticipación posible de los posibles impactos de las medidas candidatas antes de la adopción;
- 5) establecimiento de un fondo fiduciario de donantes múltiples para GHG ("GHG TC-Trust Fund"), un nuevo fondo fiduciario voluntario que tiene como objetivo proporcionar una fuente dedicada de apoyo financiero para la cooperación técnica y actividades de creación de capacidad para apoyar la implementación de la Estrategia Inicial;

En noviembre de 2019 y marzo de 2020, el Comité de Protección del Medio Marino de la OMI acordó la celebración de la sexta y séptima reuniones del Grupo de trabajo entre sesiones sobre la reducción de las emisiones de GEI de los buques:



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- a) considerar propuestas concretas para mejorar la eficiencia energética operativa de los buques existentes.
- b) considerar además propuestas concretas para reducir el deslizamiento de metano y las emisiones de compuestos orgánicos volátiles (COV);
- c) considerar un proyecto de resolución MEPC que insta a los Estados Miembros a desarrollar y actualizar un Plan de Acción Nacional (PNA) voluntario con el fin de contribuir a reducir las emisiones de GEI del transporte marítimo internacional, y desarrollar directrices asociadas, según corresponda;
- d) considerar más a fondo propuestas concretas para alentar la adopción de combustibles alternativos bajos en carbono y sin carbono, incluido el desarrollo de pautas de ciclo de vida de la intensidad de GEI / carbono para todos los tipos relevantes de combustibles y esquemas de incentivos, según corresponda;
- e) considerar el desarrollo de nuevas acciones sobre creación de capacidad, cooperación técnica, investigación y desarrollo, incluido el apoyo para la evaluación de impactos y el apoyo para la implementación de medidas; y
- f) considerar otras propuestas concretas para medidas candidatas.

Cuarto Estudio de la OMI sobre los GEI

En este cuarto estudio se presentó al Comité de protección del medio marino (MEPC) en julio de 2020, como documento MEPC 75/7/15.

El estudio incluye lo siguiente:

- los GEI deberían definirse como los seis gases considerados inicialmente en el marco del proceso de la CMNUCC, a saber: dióxido de carbono (CO₂), metano (CH₄), óxido nitroso (N₂O), hidrofluorocarbonos (HFC), perfluorocarbonos (PFC) y hexafluoruro de azufre (SF₆). El inventario debe incluir también otras sustancias pertinentes que puedan contribuir al cambio climático, incluido el carbono negro (BC).



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- Estimaciones de la intensidad de carbono (estimaciones de las emisiones de CO₂ de la flota mundial por trabajo de transporte, de 2012 a 2018, o en la medida en que se disponga de datos estadísticos).
- Posibles estimaciones de la intensidad de carbono del transporte marítimo internacional para el año 2008 (año de referencia para los niveles de ambición establecidos en la estrategia inicial).
- Hipótesis de las futuras emisiones del transporte marítimo internacional (2018-2050).

El Comité estuvo integrado por los 13 Estados Miembros siguientes: Bélgica, Brasil, Canadá, China, Dinamarca, Estados Unidos, Japón, Noruega, Países Bajos, Panamá, República de Corea, Singapur y Turquía. El Sr. Harry Conway (Liberia), en su cargo de vicepresidente del Comité de protección del medio marino, se ofreció a desempeñarse como coordinador del Comité directivo (OMI, Organización Marítima Internacional, 2021).

METODOLOGÍA

La metodología que se utilizará en esta investigación será de tipo cualitativa, principalmente sobre datos extraídos de la Autoridad Marítima de Panamá, Autoridad del Canal de Panamá, utilizando la fuente documental de tipo descriptivo. Es descriptiva porque el objeto fundamental es describir la importancia de la eficiencia energética en la maquinaria de los barcos y el impacto en el medio ambiente estudiados por diferentes autores, desde el punto de vista teórico, señalando las particularidades de las variables del estudio. Es documental, porque se realiza la búsqueda y tratamiento de la información generada a partir de los estudios realizados sobre un aspecto particular que se ha venido acumulando en el tiempo. En esta investigación cualitativa se utiliza la información documental para recopilar data y registros sobre la importancia en la eficiencia energética de la maquinaria de los barcos y su impacto en el medioambiente. Por otro lado, consiste en la recopilación documental y presentación selectiva de



pensadores, científicos, y la Organización Marítima Internacional a considerado sobre el tema medioambiental y los cuales se han descrito determinados autores presentando una interacción de ideas que estos expertos e investigadores han formulado y que se evalúen.

La fuente experimental y datos de campo se referirán a información obtenida de combustible de barcos y que se llevara de forma cuantitativa. Para la obtención de los datos de campo se visitarán barcos determinados que se escogerán al azar, también se harán algunas mediciones aleatorias para cuantificar la cantidad de sustancias nocivas que contienen los combustibles utilizados por los barcos de manera que sean comparados con fuentes procedentes de organismos internacionales para verificar el grado de toxicidad que estos degeneran. Se elaborará un cuadro de sustancias nocivas conocidas tomadas de una muestra de combustible utilizado en la maquinaria, el cual se analizará en un laboratorio reconocido especializado para verificar sustancias existentes. Se prepara el informe final del proyecto investigativo y se realizaran las correspondientes sugerencias de acuerdo con los parámetros establecidos por la Organización Marítima Internacional (OMI).

Según el reporte de la OMI en su Tercer Estudio IMO GHG 2014 se estimó que internacionalmente se emitió 796 millones de toneladas de CO₂ en 2012, lo que representa aproximadamente el 2.2% del total de las emisiones antropogénicas globales de CO₂ para ese año, y que las emisiones del envío internacional podrían crecer entre 50% y 250 % para 2050 debido principalmente al crecimiento del comercio marítimo mundial. A este respecto, la OMI ha participado activamente en un enfoque global para mejorar aún más la eficiencia energética de los buques y desarrollar medidas para reducir las emisiones de GEI de los buques, así como proporcionar actividades de cooperación técnica y creación de capacidad (Smith et al, 2015).

Los Gases de Efecto Invernadero (GEI) son componentes gaseosos de la atmósfera, naturales y resultantes de la actividad humana, que absorben y emiten radiación



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

infrarroja. Esta propiedad causa el efecto invernadero. En nuestro proyecto solo mediremos el GEI dióxido de Carbono CO₂, ya que es el efecto en estos momentos tomado por la industria marítima.

El modo para determinar qué tipo de gases de efecto invernadero son producidos por los barcos que recalán en los sitios cercanos a las ciudades terminales en la República de Panamá sería enfocado en la recolección de datos aleatorios.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el caso de remolcadores portuarios por ser embarcaciones de menor tamaño y por el tipo de operaciones que realizan en puertos, el calculo de emisiones de CO₂ que tomamos como referencia fue MENSUAL. Tal como lo mostramos en la imagen superior aparecen los consumos en litros de Diesel Marino por un total de 36,865 litros consumidos en aproximadamente 176 horas de maniobras.

En el caso del remolcador SST RAMBALA el calculo de emisiones de CO₂ que se tomo fue una muestra mensual referente a Enero 2022 y Febrero 2022.

Aplicaremos la FORMULA antes mencionada. Para eso convertimos Litros en Toneladas y de allí aplicamos la siguiente formula:

Emisiones de CO₂ = C C x CF

Emisiones CO₂ = 30.23 Tons Diesel VLS x 3.206 ton de CO₂/tons de combustible

Total de Emisiones de CO₂ Mensual = 96.91 Ton

96.91 Toneladas de CO₂ fue aproximadamente las emisiones de CO₂ generadas por el remolcador SST RAMBALA durante un mes.

El remolcador asiste en maniobras de atraque y desatraques a buques de diferentes dimensiones en los puertos desde un Neo Panamax hasta posible embarcaciones menores, el rango de consumo por hora de maniobra en un remolcador con las



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

especificaciones de las maquinas mostrada en su ships particular, puede estar entre los 120 litros a 250 litros x hora, claro esto puede variar, teniendo en cuenta diferentes factores tales como dimensiones, tonelaje, desplazamiento del buque a remolcar o asistir, entre otros factores de operación y del área en que realiza la maniobra.

Por otro lado, El buque EVER FAVOR es un buque portacontenedores de un tonelaje de registro bruto de 116,295 toneladas y de hasta un total de 11,888 contenedores, esta dentro de la clasificación de los buques Neo Panamax, y es uno de los buques de esta clasificación más grande del mundo.

La captación se tomo a bordo del buque el cual se encontraba en el Puerto de Balboa (Panama ports) en el lado pacifico, el buque estuvo aproximadamente 26 horas de operaciones en dicho puerto., el buque utiliza como combustible Marine Gas Oil Low Sulfur.

El buque EVER FAVOR aproximadamente tiene un consumo aproximado de 9.5 toneladas en las maquinas auxiliares, sumando en las calderas (boiler) un consumo aproximado de 3 toneladas

Particularidades de las maquinas del EVER FAVOR

El día miercoles 29 de junio en el Puerto de PATSA RODMAN, se tomaron los datos del MT CHIOS STAR un buque petrolero de Tonelaje bruto de 29,528 toneladas, teniendo en cuenta la estadia en puerto y en aguas panameñas, en un rango de 10 horas la embarcación generó consumo aproximado de: 3.90 toneladas VLSFO y 1 tonelada de Marine Gas Oil.

Emisiones de CO₂ = C de C x CF

Emisiones CO₂ = 3.90 Tons VLSfo X 3.151 ton de CO₂/tons de combustible

Emisiones de CO₂ en 10 horas = 12.28 tons de CO₂



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Emisiones de CO₂ = C de C x CF

Emisiones CO₂ = 1 Ton MGO X 3.206 ton de CO₂/tons de combustible

Emisiones de CO₂ en 10 horas = 3.20 tons de CO₂

Total de Emisiones de CO₂ en 10 horas = 15.48 tons de CO₂

CONCLUSIONES

Este estudio nos demuestra el gran interés que debe poner la república de Panamá como país miembro de la Organización Marítima Internacional.

Algunos estudios se han realizado para determinar las emisiones de gases de efecto invernadero, pero estos se han realizado a diferentes medios y fuentes de emisión, pero nunca antes se habían realizado estudios a el mayor flujo de elementos que producen gran cantidad de gases de efecto invernadero, estamos hablando de los barcos que por utilizar la vía interoceánica del Canal de Panamá, esta gran cantidad de buques tiene que hacer sus recaladas en áreas cercanas a la costa donde residen una gran cantidad de pobladores.

Como consecuencia de la construcción del Canal y por el desarrollo de centros poblacionales en las entradas de la vía, estas se instalaron muy cercanas a las áreas que en tiempo de la construcción del canal se construyeron puertos que en su momento no tenían el movimiento de arribo y zarpe de buques, para la época de los años catorce del siglo veinte que existían barcos aun de vela y que el nivel de contaminación que producían otras naves de vapor, no era significativo considerar las emisiones de gases de efecto invernadero, no se consideraba un peligro las cercanías de los puertos a las ciudades.

Hoy día que los buques han crecido con el auge del comercio marítimo el uso de maquinarias de propulsión más potentes, el consumo de los combustibles fósiles ha



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

aumentado y a su vez también las emisiones de estos barcos también han aumentado, produciendo mayor cantidad de gases de efecto invernadero, afectando la salud de los habitantes de las ciudades contiguas a los puertos. Esta emisión de gases de efecto invernadero han contribuido al aumento de la temperatura a nivel mundial.

Panamá, por todas las razones antes mencionadas está muy expuesta a la contaminación, nuestras autoridades deben tomar un correctivo basados en las directrices que establece la organización marítima internacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angulo, J. C. (2003). Monografía. Obtenido de <http://www.monografia.com>

Guterres, A. (2018). *La OMI aprueba medidas para reducir emisiones de los buques*. Londres: OMI. Obtenido de La OMI aprueba medidas para reducir emisiones de los buques

IMO. (8 de JUNIO de 2015). *imonews@imo.org*. Obtenido de <http://gisis.imo.org/Public/> : <http://www.imo.org/es/OurWork/Environment/PollutionPrevention>

ITENE. (28 de Marzo de 2011). <https://www.interempresas.net/>. Obtenido de INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL EMBALAJE, TRANSPORTE Y LOGÍSTICA: <https://www.interempresas.net/Logistica/Articulos/50133-La-logistica-inversa-que-es-y-para-que-sirve.html>

.Marítimo, M. (13 de diciembre de 2019.). <http://www.camae.org/buques>. Obtenido de <http://www.camae.org/buques>: <http://www.camae.org/buques/flota-mercante-mundial-alcanza-1-980-millones-toneladas-de-peso-muerto-en-2019/>

MARPOL. (5 de octubre de 2019). OMI. Obtenido de Organización Marítima Internacional: [http://www.imo.org/es/About/Conventions/ListOfConventions/Paginas/International-Convention-for-the-Prevention-of-Pollution-from-Ships-\(MARPOL\).aspx](http://www.imo.org/es/About/Conventions/ListOfConventions/Paginas/International-Convention-for-the-Prevention-of-Pollution-from-Ships-(MARPOL).aspx)

MEPC62. (2011.). *Capítulo 4 de las Reglas del Anexo VI del Convenio MARPOL*. OMI PUBLICACIONES.

OMI. (1972). *Convenio de Londres*. LONDRES: OMI Publicaciones.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- OMI. (1990). *Convenio Internacional sobre Cooperación, Preparación y Lucha contra la Contaminación por Hidrocarburos*. LONDRES: OMI PUBLICACIONES.
- OMI. (Julio de 2020). *Organización Marítima Internacional (Boletín)*. Obtenido de Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero procedentes de los buques: <https://www.imo.org/es/MediaCentre/HotTopics/Pages/Reducing-greenhouse-gas-emissions-from-ships.aspx>
- OMI. (23 de Marzo de 2021). *Organización Marítima Internacional*. Obtenido de Cuarto Estudio de la OMI sobre los gases de efecto invernadero: <https://www.imo.org/es/MediaCentre/HotTopics/Pages/Reducing-greenhouse-gas-emissions-from-ships.aspx>
- Rubio, S. (2003). *El sistema de la Logística Inversa en la Empresa: Analisis y Aplicaciones*. Universidad de Extremadura: Badajoz.
- Seco, E., & Llorens, G. (2020). Emisiones de Gases Efecto Invernadero en el Transporte Marítimo. *Instituto Marítimo Español*, 86. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/61407/TFM001635.pdf?sequence=1>
- Smith, T., Corbett, J., & Jalkanen, J. A. (2015). *Tercer Estudio de GEI de la OMI*. Londres: OMI. Obtenido de <https://www.semanticscholar.org/paper/Third-IMO-GHG-Study-Smith-Jalkanen/364d9e9831cf8fa92d70f88126e5898fcd6869a>
- Villa, R. (mayo 2017). REGLAMENTO INTERNACIONAL DE SEGURIDAD PARA LOS BUQUES QUE UTILICEN GAS NATURAL LICUADO PARA SU PROPULSIÓN. *Boletín Técnico de Ingeniería*, 12, 8. Obtenido de <https://www.gii.udc.es/img/gii/files/BTI%20NUM%2012%20Raul%20Villa.pdf>



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

LA AUDITORÍA INTERNA EN UN NIVEL DE ASESORIA EN EL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE PANAMÁ

The internal audit at an advisory level in the ministry of social development of Panama

Clímaco Martínez González

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

Correo: climaco.martinez@up.ac.pa  <https://orcid.org/0000-0002-3954-8845>

Cielo Ruiz Rujano

Universidad de Panamá, Contraloría General de la República, Panamá

Correo: cieloruiz68@gmail.com  <https://orcid.org/0000-0002-5573-1682>

Maricella Del Rosario Corpas Ford

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá

Correo: victoriascorpas@gmail.com  <https://orcid.org/0000-0001-6430-4423>

Recibido: 01-05-2024

Aprobado: 05-06-2024

DOI <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n2.a5278>

RESUMEN

El principal objetivo fue evaluar la función y nivel de la oficina de auditoría interna en la estructura organizativa del Ministerio de Desarrollo Social de Panamá para mejorar el control y la transparencia de la gestión en esta institución. La metodología incluyó un análisis exhaustivo de la estructura y funcionamiento actual de la oficina de auditoría interna, la identificación de sus principales limitaciones a través de encuestas a funcionarios claves, y la formulación de recomendaciones basadas en estándares internacionales y mejores prácticas. Se utilizaron documentos oficiales, estándares internacionales y resultados de encuestas que revelaron una necesidad importante de mayor independencia y de recursos para la oficina de auditoría interna. Por lo anterior, se concluyó que elevar la unidad de auditoría interna al nivel asesor, asegura su independencia y fortalece su capacidad a través de una adecuada asignación de recursos, capacitación y mejoras tecnológicas, que son pasos importantes para garantizar una gestión pública transparente y eficiente.

Palabras clave: auditoría interna, nivel asesor, gestión pública, desarrollo social

ABSTRACT

The main objective was to evaluate the function and level of the internal audit office in the organizational structure of the Ministry of Social Development of Panama to improve the control and transparency of management in this institution. The methodology included an exhaustive analysis of the current structure and operation of the internal audit office, the identification of its main limitations through surveys of key officials, and the formulation of recommendations based on international standards and best practices. Official documents, international standards and survey results were used to reveal a significant need for greater independence and resources for the internal audit office. Based on the above, it was concluded that elevating the internal audit unit to the advisory level ensures its independence and strengthens its capacity through adequate allocation of resources, training and technological improvements, which are important steps to guarantee transparent and efficient public management.

Keywords: internal audit, advisory level, public management, social development



INTRODUCCIÓN

Esta investigación surge de la necesidad de asegurar que los recursos públicos se gestionen con la máxima transparencia y eficiencia posible. Este proyecto se centra en fortalecer la función de auditoría interna del Ministerio, elevándola a un nivel asesor que le permita operar con mayor independencia y eficacia.

La problemática central que motiva esta investigación es la insuficiente independencia y capacidad de acción de la unidad de auditoría interna, lo cual compromete su capacidad para llevar a cabo evaluaciones objetivas e imparciales. También, la falta de recursos y la limitada autonomía son barreras que impiden que la auditoría interna cumpla plenamente con su rol esencial de supervisión y asesoramiento.

El propósito es transformar la unidad de auditoría interna en un pilar fundamental para el control y la transparencia en la gestión del Ministerio de Desarrollo Social de Panamá y para lograrlo, se propone una serie de medidas y acciones específicas que buscan no solo identificar las deficiencias actuales, sino también implementar soluciones efectivas y sostenibles.

Basamos la justificación en la creciente demanda de una gestión pública más transparente y responsable. Cabe mencionar que diversos estudios y estándares internacionales, como los promovidos por organismos internacionales de reconocida trayectoria y experiencia, destacan la importancia de una auditoría interna fuerte, independiente y bien equipada para garantizar una gestión pública que responda a las expectativas de integridad y eficiencia.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se empleó una metodología integral que incluye un análisis profundo de la estructura y funcionamiento actual de la oficina de auditoría interna, la identificación de sus principales limitaciones a través de encuestas, y la



formulación de recomendaciones basadas en estándares internacionales y mejores prácticas.

Se aspira a ofrecer alternativas de mejoras para la auditoría interna en el Ministerio de Desarrollo Social de Panamá, promoviendo una mayor independencia y capacidad de acción, que garanticen que los procesos de gestión y control se realicen con la máxima transparencia y eficiencia, respondiendo así a las expectativas de los ciudadanos y fortaleciendo la confianza en la gestión pública.

Debido a lo anterior, se establecerá un plan de trabajo que incluirá las siguientes tareas:

- Realizar un análisis de la estructura organizativa del Ministerio de Desarrollo Social para identificar posibles áreas de mejora en términos de independencia, control, eficiencia y transparencia en la gestión de recursos.
- Recolectar datos importantes, a través de cuestionarios (encuestas) formulados al personal de auditoría interna, para analizar y evaluar los resultados que sirvan de base para la investigación.
- Con base en los resultados de las evaluaciones anteriores, proponer cambios y/o mejoras en la estructura organizativa, procesos, procedimientos, operaciones y controles internos para garantizar una gestión más efectiva y transparente de los recursos públicos.

El planteamiento del problema radica en la ubicación de la oficina de auditoría interna en un nivel fiscalizador, en lugar de un nivel de asesoría dentro de la estructura organizativa del Ministerio de Desarrollo Social de Panamá, lo que debilita su competencia para contribuir de manera efectiva al control y a la transparencia en la gestión del ministerio; ya que delimita su capacidad de prevenir y detectar irregularidades, obstaculiza la mejora



de la eficiencia operativa, desalinea la auditoría interna con los objetivos estratégicos y puede inhibir el desarrollo de una cultura de transparencia. Una reestructuración y fortalecimiento de la función de auditoría interna hacia un enfoque de asesor, tendrá un impacto significativo en el control, transparencia y eficiencia de la gestión del Ministerio de Desarrollo Social de Panamá.

En el contexto del sector público de Panamá, la gestión eficiente y transparente de los recursos públicos es fundamental para garantizar la confianza de la ciudadanía y el cumplimiento de los objetivos gubernamentales. En este sentido, la auditoría interna desempeña un papel importante al proporcionar un mecanismo de control interno que permite evaluar la eficacia de los procesos, identificar riesgos y asegurar el cumplimiento de normas y regulaciones.

Sin embargo, a pesar de su importancia, los departamentos de auditoría interna en las entidades del sector público han enfrentado desafíos significativos en su funcionamiento y efectividad. Uno de los principales problemas es la falta de independencia, lo cual puede comprometer la objetividad y autonomía de los auditores internos en el desempeño de sus funciones. Esta falta de independencia puede estar vinculada a la dependencia jerárquica o influencia política que limita la capacidad de realizar auditorías imparciales y exhaustivas.

Asimismo, diversos estudios señalan la necesidad de fortalecer la auditoría interna en el sector público para mejorar el control y la transparencia en la gestión de recursos públicos. Tal como lo señala el Instituto de Auditores Internos - IAI (2018): “la auditoría interna proporciona un aseguramiento objetivo y una percepción de la efectividad y eficiencia de la gestión de riesgos, el control interno y los procesos de gobernanza”. En este estudio o pronunciamiento, el Instituto de Auditores Internos Global destaca que la auditoría interna juega un papel esencial al brindar una perspectiva objetiva e imparcial



sobre la efectividad y eficiencia de la gestión de riesgos, el control interno y los procesos de gobernanza, lo cual implica proporcionar a la alta dirección, a los órganos de gobierno y a otros interesados la confianza y seguridad de que los procesos y prácticas de la entidad están siendo adecuadamente gestionados y controlados para alcanzar los objetivos establecidos.

Montes et al (2021) concluye en su artículo denominado Prospectiva de una auditoría interna basada en riesgos, que la auditoría interna en una organización se constituye en el control a los controles por excelencia, puesto que, su labor evaluadora determina la efectividad del sistema de control interno de la entidad. Lo que señala el autor sugiere que la auditoría interna actúa como una capa de control adicional dentro de una organización, ya que su labor consiste en evaluar la efectividad de los controles internos existentes. Esto significa que la auditoría interna desempeña un papel fundamental en garantizar que el sistema de control interno funcione adecuadamente para mitigar riesgos y proteger los activos de la entidad.

Por otro lado, la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores-INTOSAI (2019), señala en su pronunciamiento sobre la independencia en la auditoría interna en el sector público que: “la auditoría interna se ha convertido en un factor de la nueva era de rendición de cuentas y control”. Este señalamiento hace referencia al papel cada vez más relevante y estratégico que desempeña la auditoría interna en el entorno actual de la gestión gubernamental y en la búsqueda de una mayor transparencia y responsabilidad por parte de las entidades públicas. En este contexto, la auditoría interna se ha convertido en un mecanismo esencial para evaluar y verificar el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas, y para garantizar que los funcionarios públicos rindan cuentas por sus acciones.



Además, al describir a la auditoría del sector público, la Declaración de Lima llama a que los servicios de auditoría interna sean funcionales y organizacionalmente independientes, tan alejados como sea posible, dentro de sus respectivos marcos constitucionales (ISSAI 1.3 párrafo 2, 2019). De lo anterior, se puede colegir que la auditoría del sector público debe ser funcionalmente independiente, lo que significa que los servicios de auditoría interna deben llevar a cabo su trabajo de manera objetiva y sin interferencias, asegurando que las evaluaciones y conclusiones sean imparciales. La independencia funcional garantiza que la auditoría interna pueda desempeñar su rol de control de manera efectiva y sin presiones externas.

También, cuando indica que debe estar alejado dentro de sus respectivos marcos constitucionales se hace referencia a que los servicios de auditoría interna deben estar lo más separados posible de las entidades y áreas que están sujetas a auditoría. Esto significa, que deben operar de manera independiente, sin tener una relación jerárquica directa con los órganos que están siendo auditados. Este distanciamiento garantiza que la auditoría interna pueda llevar a cabo su labor de manera objetiva y sin conflictos de interés.

Por otro lado, Pacheco (2021), en su investigación sobre los factores que determinan la efectividad de las unidades de auditoría interna gubernamental en Chile, concluyó que se debe asegurar la independencia de las Unidades de Auditoría Interna mediante una ley que limite el actuar de los auditores internos, crear comités de auditoría con miembros externos a la administración pública, y evitar duplicidad de esfuerzos respecto a las tareas que debe ejecutar la auditoría interna y externa. El autor sugiere que se debe establecer una legislación que defina el alcance y las responsabilidades de las unidades de auditoría interna, limitando así su actuar para que puedan concentrarse en sus tareas de fiscalización y control sin estar sujetos a influencias políticas o jerárquicas.



Indica, también, que la conformación de comités de auditoría independientes, compuestos por miembros externos a la entidad auditada, puede brindar una supervisión adicional y garantizar una mayor objetividad en el proceso de auditoría interna. Estos comités pueden proporcionar una visión imparcial y asegurar que los informes y recomendaciones de la auditoría interna sean adecuadamente considerados y atendidos. En cuanto a la duplicidad de funciones, se puede inferir en el caso de Panamá, que las unidades de auditoría interna y la Dirección Nacional de Auditoría General deben evitar hacer tareas similares o superpuestas para aprovechar mejor los recursos y evitar conflictos de intereses.

En ese mismo sentido, Bongiorno (2021), en su estudio sobre la Independencia del Auditor: Propuestas para el fortalecimiento del sistema de control interno indica que, de acuerdo a los ejemplos implementados en otros países, es fundamental que la dependencia jerárquica y administrativa de los auditores internos no esté vinculada con los organismos a los que deben auditar. El autor indica que esto permitirá alcanzar un mayor grado de independencia a la hora de desarrollar las tareas, eliminando de este modo todo tipo de elementos que puedan interferir entre el auditor y el objeto a auditar.

Otros autores como Tamayo (2020) en su artículo científico sobre la auditoría interna y su importancia en los procesos contables en el sector público no financiero, señala que la auditoría interna en las entidades públicas constituye una herramienta ideal para garantizar el cumplimiento de los principios constitucionales y la rendición de cuentas; por lo que, podemos colegir que la contribución principal de la auditoría interna en el ámbito público radica en la promoción de la transparencia en el manejo de recursos del estado al generar informes imparciales y fiables acerca del manejo de fondos y activos.

López y Cañizales (2018) en el artículo sobre el control interno en el sector público ecuatoriano, establecen que la finalidad de la unidad de auditoría interna es el



cumplimiento de las metas y la vigilancia de la responsabilidad dentro de las instituciones, mediante la supervisión y asesoría para proporcionar recomendaciones en función de mejorar el rendimiento; lo que significa que auditoría interna busca constantemente descubrir posibilidades para optimizar procedimientos, reducir gastos innecesarios y potenciar la utilización de recursos disponibles.

Para Rubio (2010), en su artículo sobre la auditoría de gestión, una solución ante los retos provocados por los escándalos financieros, señala que “la actividad de auditoría interna debe estar libre de injerencias al determinar el alcance de auditoría, al desempeñar su trabajo y al comunicar sus resultados”. De lo anterior, se comprende que los principales retos radican en las influencias externas que pueden socavar la imparcialidad de las evaluaciones realizadas por los auditores internos, principalmente en el sector gubernamental en donde estas influencias pueden provenir de diversos actores como líderes políticos, grupos de interés o incluso los mismos ciudadanos.

También, Velásquez y Montoya (2020), en su trabajo de grado de maestría señala que “al mantener su independencia, la auditoría interna puede llevar a cabo sus evaluaciones objetivamente, proporcionando a la Alta Dirección, una crítica informada e imparcial de los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control interno”. Esto es así porque al fortalecer la independencia en la auditoría interna del sector público se garantiza evaluaciones imparciales y objetivas que contribuyan a la transparencia y la rendición de cuentas; por lo que, para lograr este objetivo, es necesario implementar una serie de prácticas y medidas que refuercen la independencia de las unidades de auditoría interna en la institución y protejan su capacidad para llevar a cabo su labor de manera efectiva.

Alarcón et al (2018) en un artículo científico sobre la auditoría y el control interno en la gestión gubernamental, concluye indicando que es necesario que el gobierno elabore políticas orientadas a fortalecer las áreas de auditoría interna, con el propósito de reducir



los obstáculos vinculados con la independencia. Además, indican que el gobierno debería asignar los fondos para llevar a cabo la revisión y aplicación de estándares internacionales que dirigen las actividades de auditoría interna en el sector público; con el objetivo de asegurar tanto la transparencia como la responsabilidad en el uso de los recursos gubernamentales.

Por su parte, López y Vargas (2019), en su trabajo investigativo titulado: La importancia de la auditoría interna como mecanismo de control y transparencia en la gestión financiera de las organizaciones, señalan que “la auditoría interna es un mecanismo fundamental para garantizar la transparencia y el control en la gestión financiera de las organizaciones”. Esto implica que la auditoría interna identifica posibles riesgos y errores en los procesos financieros, así como asegura el cumplimiento de las normativas y políticas establecidas. Además, la auditoría interna contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, al detectar oportunidades para optimizar los recursos y mejorar los procesos internos, ayuda a prevenir fraudes y malas prácticas al mantener un control constante sobre las operaciones y transacciones financieras; por lo que se convierte en un instrumento clave para fortalecer la gobernanza corporativa y garantizar la sostenibilidad financiera de las organizaciones.

En la investigación denominada Aplicación de normas de auditoría interna en el sector empresarial como mecanismo fiscalizador para garantizar la transparencia en la gestión, llevada a cabo por Rodríguez et al (2021), los autores analizan la aplicación de normas de auditoría interna en el sector empresarial argumentando que la auditoría interna desempeña un papel crucial en la supervisión y control de las operaciones empresariales, y puede contribuir significativamente a la identificación de riesgos y oportunidades de mejora en la organización. También resaltan la importancia de que las empresas establezcan normas y procedimientos claros para sus procesos de auditoría interna, a fin de garantizar la consistencia y eficacia de estas actividades.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

En cuanto a la transparencia en la gestión, los autores enfatizan que la aplicación adecuada de normas de auditoría interna puede ayudar a promover la rendición de cuentas y la integridad en la gestión de las empresas y sugieren que las empresas deben considerar la auditoría interna como una herramienta fundamental para fortalecer su gobernanza y mejorar su rendimiento; ya que puede contribuir significativamente a la transparencia en la gestión empresarial y a la creación de valor a largo plazo.

Panchi (2021) en su artículo denominado: La auditoría interna como herramienta de control y seguimiento de la gestión en las universidades, nos da un enfoque sobre la importancia de la auditoría interna en la administración, señalando que sin práctica de auditoría interna, no se puede garantizar completamente que los datos económicos registrados sean verdaderos y confiables, ya que este tipo de auditorías, también evalúa el grado de eficiencia y efectividad de la realización de las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y lineamientos de gestión.

También destaca el autor, que el foco de la auditoría está en todos los aspectos o procesos que se llevan a cabo en la entidad, con el fin de evaluar el grado de eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos disponibles y la consecución de los objetivos marcados por la institución.

Del Valle, et al (2011) nos muestra una a propuesta de una metodología de auditoría interna para las instituciones públicas de educación superior que es de gran relevancia, ya que estas instituciones manejan recursos públicos y deben rendir cuentas de su gestión de manera transparente y eficiente. El artículo presenta una metodología específica que contempla la planeación, ejecución y seguimiento de las auditorías internas en las instituciones públicas de educación superior, en la cual basan su propuesta en la Normas Internacionales de Auditoría Interna y buscan asegurar que se



cumplan los objetivos institucionales, se evalúen los riesgos y se propongan mejoras en los procesos internos.

El enfoque de la metodología propuesta se centra en la identificación de áreas de riesgo, la determinación de objetivos de auditoría, la selección de técnicas de auditoría y la elaboración de informes detallados con recomendaciones para la mejora continua de la gestión institucional. Esta metodología propuesta es un aporte importante para fortalecer la gestión institucional, garantizar la transparencia y el uso eficiente de los recursos públicos en ese sector y en otros sectores de la gestión pública.

En cuanto a los servicios de aseguramiento, Constantini (2018) en su artículo sobre Los Servicios de Auditoría, manifiesta que “Auditoría Interna es parte del Gobierno de la organización y se encuentra involucrada y comprometida con el cumplimiento de sus objetivos”. En otras palabras, la auditoría interna no solo se encarga de evaluar y verificar los procesos y controles internos, sino que también juega un papel importante en la supervisión y el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de la organización en su conjunto.

Además, el autor plantea que un sólido equipo de auditoría interna aporta garantías respecto del rumbo de la organización dado que envía oportunamente las alertas frente a los riesgos emergentes para que los responsables de tomar las medidas correctivas lo hagan de manera oportuna. Por lo tanto, el rol de la auditoría interna en el servicio de aseguramiento es evaluar y mejorar la eficacia de los controles internos, mitigar riesgos operativos y financieros, garantizar el cumplimiento normativo y proporcionar recomendaciones para fortalecer la gestión y el cumplimiento de objetivos de la organización.



En tal sentido, el auditor interno debe cambiar su enfoque de centrarse exclusivamente en aspectos financieros y contables a considerar los riesgos asociados en general, integrando los aspectos financieros y contables como parte de su evaluación y no como el único objetivo de su labor (Durán, 2018). Por lo que, las unidades de auditoría interna en el sector público deben adoptar un nuevo enfoque que reconozca a la auditoría interna como una función de consultoría y asesoramiento, enfocándose en añadir valor a la organización y evaluando procesos como los riesgos, controles y dirección para mejorar su eficacia.

Según Fonseca (2007) citado por González (2019) en su artículo La auditoría gubernamental y su incidencia en la gestión institucional y manejo de recursos públicos, la auditoría gubernamental permite verificar y analizar el estricto cumplimiento de las recomendaciones producto de auditorías anteriores, así como la determinación de la razonabilidad de saldos en los estados financieros; su aplicación se dará según el área, esto es auditoría externa o auditoría interna, señalando que la auditoría interna se basa específicamente en revisar y evaluar las actividades dentro de la entidad, como unidad asesora.

De lo anterior resaltamos lo que indica el autor en cuanto a que afirma que la auditoría interna es una unidad asesora, por lo que en el sector público desempeña un papel crucial como se señala, proporcionando una perspectiva independiente y objetiva sobre los procesos, controles y riesgos de la entidad; debido a que su función va más allá de la revisión financiera, ofreciendo recomendaciones para mejorar la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, fortaleciendo así la gestión y el cumplimiento de objetivos de la institución.

Por otro lado, Jurado y Armijo (2022), en su artículo sobre la efectividad de la auditoría interna en el sector público, señalan que contar con el respaldo de la alta dirección y



establecer una coordinación efectiva con la auditoría externa y el comité de auditoría son aspectos estratégicos fundamentales que contribuyen a fortalecer la credibilidad y aceptación de la función de auditoría interna, lo cual es esencial para llevar a cabo un ejercicio adecuado de aseguramiento y asesoramiento dentro de la entidad.

Respecto a estas conclusiones de los autores, se puede aportar que un comité de auditoría interna en las instituciones del sector público jugaría un papel importante al mejorar la gobernanza, aumenta la credibilidad, proporciona un enfoque estratégico, apoya la toma de decisiones y garantizar el cumplimiento normativo de las unidades de auditoría interna, lo que contribuye a una gestión más eficiente y transparente de los recursos públicos.

En este orden de ideas, cabe señalar que un comité de auditoría en el sector público posibilita la adopción de un plan de control y gobierno que impacta directamente en los objetivos gubernamentales, generando mejoras específicas y sostenibles en las diferentes áreas y procesos de la gestión pública. Al respecto, se puede señalar que la eficacia y transparencia de un comité de auditoría depende en gran medida de la independencia de sus miembros respecto a la institución en la cual trabajan, así como de su amplia experiencia en áreas como finanzas, auditoría y control. Además, deben tener la capacidad de comprender y supervisar los procesos de gestión institucional, la gestión de riesgos y el sistema de control interno, y solo pueden ser destituidos mediante una decisión tomada por el directorio o consejo de administración (Rozas, 2008).

Fundamento teórico

La teoría contable positiva normativa con enfoque crítico se centra en cuestionar las normas contables establecidas y buscar mejoras para superar limitaciones y problemas dentro de la práctica contable, lo cual es relevante para el proyecto; ya que busca evaluar



la función y nivel en la estructura organizativa de la unidad de auditoría interna para mejorar el control y la transparencia en la gestión del Ministerio de Desarrollo Social de Panamá. Al adoptar un enfoque crítico, se identifica y aborda de manera proactiva posibles deficiencias en los procesos contables y de auditoría interna.

También, esta teoría considera el contexto social y político en el que se desarrollan las prácticas contables y de auditoría interna que pueden estar influenciadas por factores externos como regulaciones gubernamentales, políticas organizacionales y expectativas de la sociedad. Al considerar estos aspectos críticamente, se pueden proponer recomendaciones y medidas que aborden problemas específicos relacionados con el contexto social y político del Ministerio de Desarrollo Social de Panamá.

Además, esta teoría busca promover la transparencia y la justicia en la información financiera y en las prácticas contables en general, lo cual es coherente con el objetivo de fortalecer la función de auditoría interna para mejorar el control y la transparencia en la gestión del Ministerio de Desarrollo Social de Panamá, al adoptar un enfoque crítico que contribuya a establecer prácticas contables más justas, transparentes y éticas que beneficien a la entidad y a sus partes interesadas.

El control gubernamental abarca un conjunto de herramientas, normativas, procedimientos y métodos que buscan supervisar, inspeccionar y valorar la administración de los recursos públicos, así como el cumplimiento de las políticas y metas establecidas por el Estado. Este control se lleva a cabo tanto de manera interna, mediante las entidades y órganos de control interno, como externa, a través de organismos independientes de control externo, como las entidades fiscalizadoras superiores o tribunales de cuentas. Su propósito es asegurar la transparencia, eficiencia, legalidad y responsabilidad en la gestión pública.



Respecto a la clasificación del control gubernamental mencionada por Berbey, Valencia y Charres (2013), la Contraloría General de la República lleva a cabo esta labor a través del control previo y el control posterior. El control previo es realizado por la Dirección Nacional de Fiscalización, mientras que el control posterior está a cargo de la Dirección Nacional de Auditoría General, con el respaldo específico de otras áreas o unidades especializadas.

El control gubernamental es esencial en la gestión pública para garantizar transparencia, eficiencia y legalidad en el uso de recursos. Tanto interna y externamente se implementan mecanismos para supervisar el cumplimiento de políticas y metas, asegurando rendición de cuentas. La labor de entidades como la Contraloría General de la República, con controles previos y posteriores, es vital para detectar desviaciones y fortalecer la gestión pública.

METODOLOGÍA

El diseño de investigación será no experimental, que es un enfoque utilizado en estudios de intervención que no implican la manipulación de resultados ni la asignación aleatoria de sujetos a grupos de tratamiento. En lugar de eso, se enfoca en la observación y la recopilación de datos tal como se presentan naturalmente en un entorno dado. Este tipo de diseño es común en estudios descriptivos.

En el nivel descriptivo se describirá detalladamente las características, comportamientos o patrones observados en un objeto de estudio, sin intentar explicar las relaciones causales. Es un paso importante en el proceso de investigación científica y puede proporcionar la base para investigaciones posteriores que buscan explicar o predecir fenómenos.



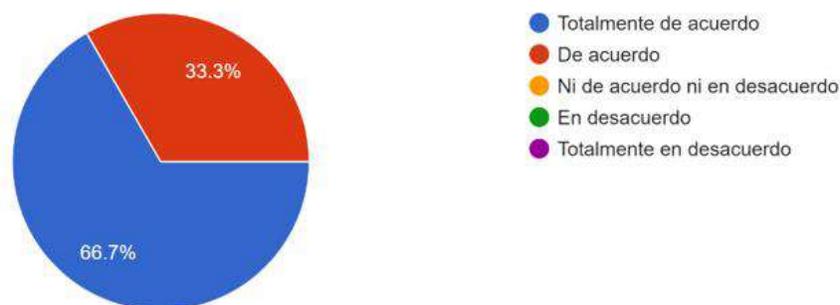
Y finalmente de tipo documento como libros, artículos, informes, registros históricos, leyes, decretos, manuales, periódicos, manuscritos, entre otros. Este tipo de investigación se caracteriza por utilizar información ya existente y disponible públicamente para responder a preguntas de investigación o para alcanzar objetivos específicos. Se centra en el análisis crítico y la interpretación de documentos relevantes para el tema de investigación. Esto puede implicar la revisión de una amplia gama de fuentes documentales para obtener una visión completa del tema

Para esta investigación la población estará compuesta por el personal de la Oficina de Auditoría Interna del Ministerio de Desarrollo Social de Panamá, que está conformada por tres funcionarios: la jefe de la unidad de auditoría interna y dos auditores internos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Figura 1

Auditoría interna es efectiva en el nivel fiscalizador dentro de la estructura del Ministerio



Como se puede apreciar el 100% de los encuestados opinó que la oficina de auditoría interna es efectiva, dentro del nivel fiscalizador en la estructura organizativa, para prevenir posibles irregularidades en esta institución; sin embargo, este resultado contrasta con lo que señala López y Cañizales (2018) en cuanto a que la finalidad de la unidad de auditoría interna es el cumplimiento de las metas y la vigilancia de la responsabilidad dentro de las instituciones, ejerciendo un rol de supervisión y de asesor para proporcionar recomendaciones en función de mejorar el rendimiento. Como se observa, el autor



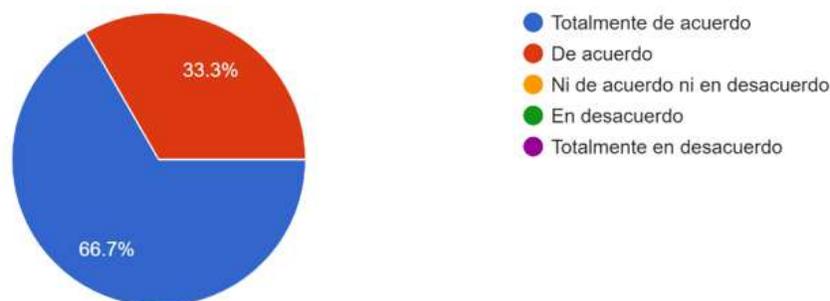
Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

señala que la función de estas unidades de auditoría interna es de asesoría para que la institución logre el cumplimiento de sus metas; ya que la fiscalización la ejerce la Contraloría General de la República mediante el control previo.

Figura 2

Fortalecer auditoría interna contribuye al control y transparencia de la gestión del MIDES

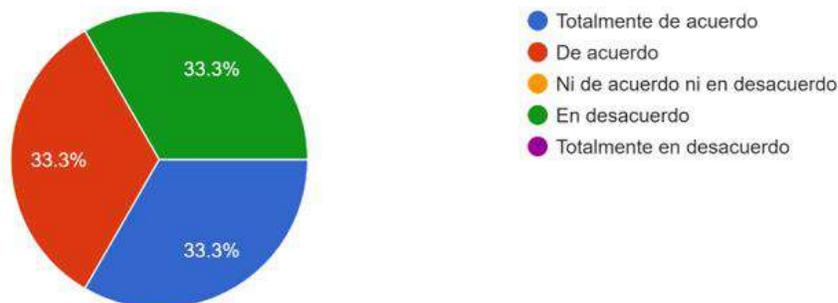


Los resultados de la pregunta mostraron un alto nivel de consenso entre los encuestados respecto al impacto positivo que el fortalecimiento de la auditoría interna puede tener en el control y transparencia de la gestión del Ministerio de Desarrollo Social de Panamá. La mayoría de los encuestados (dos de tres) están totalmente de acuerdo con esta afirmación y uno está de acuerdo, lo que sugiere un reconocimiento generalizado de la importancia de una auditoría interna robusta y efectiva en la mejora de los mecanismos de control y transparencia en la gestión de recursos públicos. La opinión favorable expresada por los encuestados respalda la necesidad de fortalecer y apoyar las funciones de auditoría interna en la institución, con el fin de garantizar una gestión más eficiente, eficaz y transparente en beneficio de la comunidad y el buen uso de los recursos públicos.

Por otro lado, los datos obtenidos reflejan una coincidencia con la conclusión planteada por Alarcón et al (2018) en su artículo sobre la auditoría y el control interno en la gestión gubernamental, que destaca la importancia de fortalecer las áreas de auditoría interna en el gobierno para reducir obstáculos relacionados con la independencia, así como la asignación de fondos para implementar estándares internacionales que guíen las actividades de auditoría interna en el sector público.

**Figura 3**

El nivel de auditoría interna en la estructura organizativa del MIDES es adecuado



Las respuestas revelaron una diversidad de opiniones entre los encuestados respecto a la adecuación del nivel en el que se encuentra la oficina de auditoría interna dentro de la estructura organizativa del Ministerio de Desarrollo Social de Panamá para cumplir sus funciones de manera efectiva. Los mismos muestran un equilibrio entre quienes están totalmente de acuerdo, de acuerdo y en desacuerdo con la afirmación, con porcentajes similares para cada opción.

De lo anterior, se puede colegir que la discrepancia en las respuestas sugiere que existe un debate o preocupación en torno a la idoneidad del nivel dentro de la estructura organizativa actual de la oficina de auditoría interna. Aquellos que están totalmente de acuerdo y de acuerdo podrían percibir que la estructura actual es adecuada y eficiente para cumplir las funciones de auditoría interna de manera efectiva, posiblemente respaldados por experiencias positivas o percepciones favorables sobre el desempeño del departamento en el pasado.

Por otro lado, aquel que está en desacuerdo podría tener una opinión divergente respecto a la eficacia y capacidad dentro de la estructura organizativa actual para cumplir con las demandas y desafíos actuales en el ámbito de la auditoría interna. Su opinión podría reflejar preocupación sobre posibles deficiencias o limitaciones en la estructura organizativa actual que podrían estar obstaculizando el desempeño efectivo de la oficina de auditoría interna.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens

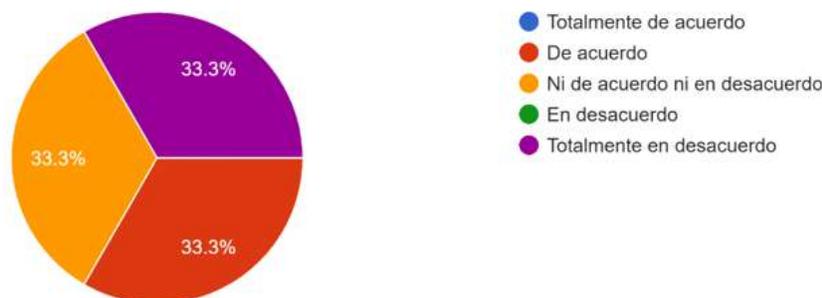
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



Al respecto, la Declaración de Lima (ISSAI 1, 2019), señala que los servicios de auditoría interna sean funcionales y organizacionalmente independientes. Lo señalado en esta norma refuerza la discusión previa sobre la adecuación de la estructura organizativa a la cual pertenece la oficina de auditoría interna del Ministerio de Desarrollo Social de Panamá, al destacar la importancia de que los servicios de auditoría interna sean funcionales y organizacionalmente independientes. La Declaración de Lima subraya la necesidad de que la estructura organizativa a la cual pertenece la oficina de auditoría interna sea diseñada de manera que garantice su independencia y efectividad en el cumplimiento de sus funciones.

Figura 16

Auditoría interna debe estar en el nivel asesor dentro de la estructura orgánica del MIDES



Los resultados obtenidos mostraron una diversidad de opiniones respecto a la posición jerárquica de la oficina de auditoría interna dentro del organigrama del Ministerio. Esto refleja una percepción variada sobre la estructura organizativa ideal para esta unidad en particular. El hecho de que cada uno de los tres encuestados haya dado respuestas diferentes indica que existe un debate interno o falta de consenso respecto a la ubicación ideal de la oficina de auditoría interna que puede deberse a distintos puntos de vista sobre el papel y la autonomía que debería tener esta unidad en relación con otras áreas del Ministerio.

En ese sentido, la opinión de uno de los encuestados que está de acuerdo con que la oficina de auditoría interna esté en un nivel asesor sugiere la creencia de que esta posición jerárquica le otorgaría mayor autoridad y capacidad para influir en las decisiones y procesos de control. Por otro lado, la respuesta de otro encuestado que señaló no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo podría indicar una posición neutral o una falta de claridad sobre las ventajas o desventajas de ubicarla en un nivel asesor. Por último, el



encuestado que está totalmente en desacuerdo probablemente considera que la oficina de auditoría interna debe mantener la posición actual por considerar que es efectiva su labor.

Al respecto, se puede señalar que la ubicación ideal de la auditoría interna en el organigrama de una organización puede variar dependiendo de varios factores, como el tamaño de la entidad, su estructura organizativa, el entorno regulatorio y las mejores prácticas de la industria. Sin embargo, tanto el Instituto de Auditores Internos (IIA) como la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) sugieren que la auditoría interna debe tener un nivel jerárquico que le permita cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva y objetiva.

Basado en lo anterior, en general, la auditoría interna suele ubicarse en un nivel que le otorgue independencia y autoridad para llevar a cabo sus actividades de manera imparcial, libre de interferencias indebidas. Esto puede manifestarse en diferentes formas, como estar directamente subordinada a la alta dirección, a la junta directiva, a un comité de auditoría independiente o en un nivel asesor con acceso directo a la alta dirección y a los órganos de gobierno.

CONCLUSIONES

El proyecto de investigación permitió evaluar la función y el nivel de la oficina de auditoría interna dentro de la estructura organizativa del Ministerio, logrando identificar limitaciones y proponer medidas concretas para fortalecer la auditoría interna y contribuir a mejorar el control y la transparencia en la gestión.

En este mismo sentido, la revisión de la estructura organizativa y funcional de la oficina de auditoría interna reveló áreas de mejora, especialmente en términos de independencia, falta de autonomía y de recursos adecuados para llevar a cabo auditorías de alta calidad y que cumplan con su objetivo de proporcionar aseguramiento y una percepción de efectividad y eficiencia en la gestión de riesgos, el control interno y los procesos de gobernanza.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Por otro lado, al identificar las limitaciones que afectan la independencia y capacidad de acción de la oficina de auditoría interna del Ministerio de Desarrollo Social, resaltaron las limitaciones presupuestarias, limitaciones en el acceso a la información, la falta de apoyo y respaldo por parte de la Alta Dirección y una cultura organizacional que no fomenta la transparencia y el control.

En respuesta a estas limitaciones y como parte de los objetivos trazados en este proyecto, se recomiendan medidas concretas para fortalecer la oficina de auditoría interna, fundamentadas en estándares internacionales de auditoría interna, como el Marco Profesional para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos Global y las Normas del INTOSAI para garantizar la efectividad y eficiencia de la auditoría interna en el Ministerio de Desarrollo Social de Panamá.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, N., Aguagallo R., Cevallos, J. y Velasteguí D. (2018). Auditoría y control interno en la gestión gubernamental, Revista Caribeña de Ciencias Sociales. <https://eumed.net/rev/caribe/2018/10/gestion-gubernamental.html>

.

Berbey, E., Valencia, M., & Charres, H. (2018). El control previo y posterior de la Contraloría General de la República, como cuarta línea de defensa en la evaluación de la gestión de riesgos de las empresas públicas en Panamá. Revista Saberes APUDEP, 1(1), 23–34. https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/article/view/95

Bongiorno, M. (2021). Independencia del auditor: Propuestas para el Fortalecimiento del Sistema de Control Interno. Repositorio de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/129649>

.

Del Valle, S., Hernández P. y Buenrostro J. (2011). Propuesta de una Metodología de Auditoría Interna para las Instituciones Públicas de Educación Superior. Congreso Internacional de Contaduría. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2011/5.02.pdf>



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

González Andrade, L., Narváez Zurita, C., & Erazo Álvarez, J. (2019). La auditoría gubernamental y su incidencia en la gestión institucional y manejo de recursos públicos. CIENCIAMATRIA, 5(1), 474-501. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.277>

Instituto de Auditores Interno Global (2018). Declaración de Posición del IIA: El Rol de la Auditoría Interna en la Gobernanza Corporativa. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/internal-auditings-role-in-corporate-governance-may-2018/internal-auditings-role-in-corporate-governance-spanish.pdf>

INTOSAI, 2019. Declaración de México sobre la independencia de las EFS – INTOSAI-P 10. <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/INTOSAI-P-10-Declaracion-de-Mexico-sobre-la-Independencia-de-las-EFS-1.pdf>

INTOSAI, 2019. INTOSAI-P 1: La Declaración de Lima. <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/INTOSAI-P-1-La-Declaracion-de-Lima.pdf>.

INTOSAI, 2019. Principios fundamentales de auditoría del sector público – ISSAI 100. <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-100-Principios-Fundamentales-de-Auditoria-del-Sector-Publico-1.pdf>

INTOSAI, 2019. Independencia de la Auditoría Interna en el Sector Público. https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/09/intosai_gov_9140s.pdf.

Jurado-Zambrano, D. y Armijo-Perea, J. (2022). La efectividad de la auditoría interna en el sector público: una revisión de literatura. Administración & Desarrollo, 52(1), 74-94. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.5>

López J., Ana Alexandra & Cañizares R., Marlene (2018). El control interno en el sector público ecuatoriano: Caso de Estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago. Cofin Habana, 12(2), 51-72. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200004&lng=es&tlng=es.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- López O., M. & Vargas G. A. (2019). La importancia de la auditoría interna como mecanismo de control y transparencia en la gestión financiera de las organizaciones. *Revista de Economía y Finanzas*, 15(3), 78-9
- López, A. (2002). *Metodología de la Investigación Contable*. Tercera edición, Editorial Tomson, México. Libro electrónico.
<https://books.google.com.pa/books?hl=es&lr=&id=BLO9spGHxrwC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Investigaci%C3%B3n+contable:+Desarrollo+y+perspectivas.+Editorial+Pearson&ots=0tXw02w3jb&sig=BclQp-cBvHUCrZAmF0PfA3b90-M#v=onepage&q&f=false>
- Pacheco, W. (2021). Explorando los Factores que Determinan la Efectividad de las Unidades de Auditoría Interna Gubernamental En Chile. Universidad De Chile, Santiago de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/185146>.
- Panchi Arias, Martha Patricia. (2021). La auditoría interna como herramienta de control y seguimiento de la gestión en las universidades. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 333-341. Epub 02 de junio de 2021.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000300333&lng=es&tlng=pt
- Rodríguez S., P., Morales G., A., & Sánchez D., M. (2021). Aplicación de normas de auditoría interna en el sector empresarial como mecanismo fiscalizador para garantizar la transparencia en la gestión. *Revista Internacional de Auditoría y Control de Gestión*, 31(4), 67-82.
- Rubio, L.T. (2010). La auditoría de gestión, una solución ante los retos provocados por los escándalos financieros. *Escenarios*, Vol. 8, No. 2, Julio-Diciembre de 2010, págs. 21-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3882797>
- Tamay, M. (2020). La auditoría interna y su importancia en los procesos contables en el sector público no financiero. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(4-1), 87-101.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7898184>
- Velásquez, A. y Montoya, A. (2020). Fortalecimiento de Mejores Prácticas en el Proceso de Asesoría en un Área de Auditoría Interna para una Entidad Financiera (tesis de grado de maestría). Universidad EAFIT. Medellín, Colombia. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/47f7d9d3-3422-4b7b-b841-7397d4720688/content>



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

AUDITORÍA: PAGO DE INDEMNIZACIÓN DE VEJEZ DE LA CAJA DE SEGURO SOCIAL DE PANAMÁ

Audit: payment of old age compensation from the social security fund of Panama

Víctor Borbones S.

Universidad de Panamá, Contraloría General de la República, Panamá

Correo: vborbones@contraloria.gob.pa  <https://orcid.org/0009-0002-4198-0757>

Clímaco Martínez González

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

Correo: climaco.martinez@up.ac.pa  <https://orcid.org/0000-0002-3954-8845>

Recibido: 01-05-2024

Aprobado: 05-06-2024

DOI <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n2.a5279>

RESUMEN

Esta investigación va dirigida a los colaboradores de la Oficina de Fiscalización de Prestaciones Económicas, para facilitar la revisión de los expedientes de indemnizaciones por vejez. Es un modelo de trabajo para los fiscalizadores, permitiendo una mejora continua en el desarrollo de sus labores cotidianas y de igual manera indujo al personal que rota o llega nuevo, en el desarrollo de sus labores. Se utilizó un cuestionario, como instrumento de aplicación metodológica para obtener la información requerida de la unidad de Fiscalización para conocer el procedimiento existente. Entre los resultados esperados sugirió un fuerte apoyo para la implementación de un modelo a seguir de fiscalización para unificar criterios, facilitar trámite de verificación y refrendo.

Palabras clave: fiscalización, prestaciones económicas, indemnización por vejez, modelo.

ABSTRACT

This investigation is aimed at the collaborators of the Economic Benefits Supervision Office, to facilitate the review of old-age compensation files. It is a work model for inspectors, allowing continuous improvement in the development of their daily tasks and in the same way it induced personnel who rotate or arrive new, in the development of their tasks. A questionnaire was used as a methodological application instrument to obtain the required information from the Inspection unit to know the existing procedure. Among the expected results, he suggested strong support for the implementation of an inspection model to follow to unify criteria, facilitate the verification and endorsement process.

Keywords: inspection, economic benefits, old-age compensation, model.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

La finalidad de la presentación de este modelo es de proporcionar lineamientos que lleven a cabo una revisión de los expedientes de indemnización por vejez de la Caja de Seguro Social de Panamá, de las cuotas dejadas de percibir y que no llegaron a su límite de 180 cuotas, según el artículo 171 de la Ley 51 del 2005 de la Caja de Seguro Social. Esto les brindara a los profesionales y funcionarios encargados de la revisión de expediente de indemnización por vejez en un marco del trabajo estructurado y eficiente.

Abordaremos los diferentes aspectos que deben ser considerados durante el proceso de revisión, desde la verificación de la exactitud de la información hasta la identificación de posibles irregularidades o fraudes. También se incluyen pautas sobre la documentación requerida, los procedimientos a seguir y las herramientas disponibles para facilitar la revisión.

Además, el modelo para la revisión de los expedientes de indemnización por vejez de la Caja de Seguro Social ante la Contraloría General de Panamá ofrece recomendaciones y mejores prácticas para asegurar la integridad y transparencia en el manejo de los recursos y garantizar el cumplimiento de las regulaciones y normativas vigentes.

Es muy valioso ya que constituye una herramienta para aquellos responsables de la revisión de los expedientes de indemnización por vejez en la Caja de Seguro Social de Panamá; ya que les facilitara la orientación necesaria para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva y eficiente, contribuyendo así a la mejora continua de los procesos y la protección de los derechos y beneficios de los asegurados.

La realidad problemática radica, en el incremento de los expedientes de indemnización por vejez de la Caja de Seguro Social con sus sustentadores. Cada uno de ellos representa información del asegurado. No obstante, la oficina de fiscalización de prestaciones económicas no cuenta con un modelo o ejemplo guía actualizada, optimizada y consensuada como herramienta practica que ayude a los fiscalizadores en la verificación y control previo de manera eficiente.

Dado que en los últimos años después de la pandemia la cantidad de solicitudes de personas que se acogieron a la indemnización por vejez “Ley 51 artículo 171 de la Ley Orgánica de la Caja de Seguro Social” por no contar con las cuotas requeridas a la que tienen derecho los beneficiarios y la derogación de la resolución 472 del 13/03/2020, que



exceptúa el control previo en la oficina de fiscalización de Prestaciones Económica han generado un incremento de las planillas que ingresan para su revisión y refrendo.

En consecuencia, el no contar con un modelo en la oficina de contraloría para verificar la información adjunta del asegurado de las planillas y que esté alineada a la gestión de la institución para optimizar los procesos. Esto conduce a la labor de fiscalización bajo un solo criterio de comprobación fiscal, propugnando la eficiencia, eficacia e integridad a la verificación correcta de los procesos a seguir, sus parámetros, sin restringir sus límites. Además, agiliza la revisión de los documentos que deben ser presentados según el calendario de pago del sector público.

No obstante, esto debilita en términos de rendimiento, productividad, eficiencia la revisión y control que es la principal función que ejerce la Contraloría General en las instituciones del estado. La falta de criterios unificados en la revisión de los documentos genera confusión en la aplicación de las normativas vigentes, trayendo como resultado retraso en la verificación.

La Contraloría General de Panamá desempeña un papel fundamental en este proceso; ya que es la entidad encargada de supervisar y auditar las actividades financieras y administrativas de las instituciones públicas, incluyendo la Caja de Seguro Social, aparte de proporcionar las pautas y los procedimientos necesarios para llevar a cabo una revisión efectiva y cumplir con los requisitos establecidos. Además, de que puede servir como una herramienta de referencia ya que cumpliendo con el programa de rotación de personal que tiene la Contraloría General, brindaría información sobre los procesos y requisitos relacionados con las planillas de la Caja de Seguro Social para su revisión y refrendo.

Al respecto, Iglesias y Astudillo (2023) aducen que las indemnizaciones por incapacidad temporal y el derecho al buen vivir. A través describe un análisis jurídico para un proyecto de reforma a la ley de seguridad. La metodología de la investigación es cualitativa y cuantitativa, los métodos histórico lógico, inductivo, deductivo, analítico, sintético. Los resultados obtenidos mostraron un análisis jurídico en donde se identificó la necesidad de reformar la normativa de los procesos a seguir con la finalidad de garantizar los derechos de los trabajadores que fue la importancia de la investigación.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Adicional, Bernal y López (2023) manifiestan en la Compatibilidad de la Pensión de Invalidez con Indemnización Sustitutiva de Pensión de Vejez o Devolución de Saldos. A través del estudio describe un análisis de la posición de la Corte Suprema de Justicia Sala de Casación Laboral sobre la compatibilidad de la pensión de invalidez cuando una persona ha recibido la indemnización sustitutiva de pensión de vejez o devolución de saldos desde 2007 hasta junio 2023. La metodología de investigación es descriptiva y analítica; además es una investigación dogmática jurídica contando con tres etapas: la identificación, teórica y analítica con un enfoque cualitativo y deductivo. Los resultados obtenidos mostraron que el afiliado luego de recibir la indemnización sustitutiva no continúe cotizando al sistema, por lo tanto, las semanas a considerar para el cumplimiento de requisitos de un derecho pensional, serán las tenidas en cuenta en la indemnización, configurándose la compensación a favor de la AFP por concepto de lo sufragado por indemnización sustitutiva.

También, Vásquez (2020) señala que la Indemnización económica por parte del Estado Peruano a favor de los Aportantes Obligatorios Afiliados en el (Snp), que no cumplieron con exigencia legal de años de aportación para su jubilación, Regulada por el Decreto Ley N° 19990, Concordante con el artículo 1° Del Decreto Ley N° 25967, Del Distrito Judicial Del Santa De Los Años 2011 Al 2017. A través de su estudio propone un proyecto de ley, a fin de que el Estado Peruano disponga indemnizar económicamente a los aportantes obligatorios afiliados al (SNP) que no cumplieron con la exigencia legal de años de aportación, para su jubilación regulada por el Decreto Ley N° 19990, concordante con el artículo 1° del Decreto Ley N° 25967. La metodología de investigación utilizada es mediante el método inductivo en la elaboración los resultados y discusiones de la presente investigación, Método Deductivo nos ha permitido alcanzar los objetivos del trabajo en la obtención de las conclusiones de la investigación, método empírico nos permitió investigar la problemática de la realidad social, mediante los expedientes judiciales los cuales nos permitió elaborar nuestro problema de investigación. Como resultado el Estado Peruano debe de indemnizar económicamente a los trabajadores dependientes afiliados en el (SNP) en forma proporcional, conforme los años de aportaciones, mejorando la expectativa de vida de los afiliados y no dejándolos en estado de abandono; debiendo prevalecer los principios de universalidad, irrenunciabilidad y progresividad de la seguridad social, ya que su obligación es brindarle protección frente una contingencia.

En ese mismo sentido, Castellano (2020) dijo que el fenómeno de la indemnización sustitutiva de pensión, un análisis a la afectación a los derechos fundamentales en



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Boyacá Colombia. A través del estudio del artículo es mediante el análisis del fenómeno de la Indemnización Sustitutiva de la Pensión de Vejez, frente a la afectación de los derechos fundamentales a la dignidad humana, la seguridad social y el mínimo vital de las personas que recibieron montos inferiores al salario mínimo en Boyacá para el periodo comprendido entre los años 2016 al 2019. La metodología utilizada en este artículo tiene un enfoque descriptivo de investigación, es de tipo deductivo, interpretativo y comparativo, debido a que se realiza un amplio análisis legal frente al tema en estudio. Se realizó mediante la recolección de información y el análisis de datos de carácter oficial, páginas web oficiales, jurisprudencia y doctrina. Como resultado la indemnización sustitutiva, es el único amparo con que cuentan las personas que no pueden acceder a una pensión, la circunstancia que perciban un monto inferior al salario mínimo, vulnera de forma directa sus derechos a la dignidad humana, al mínimo vital y a la seguridad social, circunstancia que amerita un examen de constitucionalidad contra el artículo 37 de la Ley 100 de 1993, con el fin de que los afiliados reciban por lo menos un salario mínimo como indemnización de manera sustituta a la pensión de vejez.

Orozco, Pérez y Restrepo (2023). Análisis Jurisprudencial sobre la indemnización sustitutiva en el departamento de Caldas: contraste entre la seguridad jurídica y el derecho a la seguridad social. En el estudio se describe el derecho a reclamar la indemnización sustitutiva de la pensión de vejez se encuentra en cabeza de aquellas personas que, independientemente de haber estado afiliadas al Sistema Integral de Seguridad Social en el momento de entrada en vigor la Ley 100 de 1993, pero que, habiendo cumplido con la edad para reclamar la pensión, no cuentan con el número de semanas cotizadas para acceder a dicha prestación. La metodología utilizada en esta investigación es de categoría dogmático-Jurídico, sin embargo, aparece de manera necesaria un componente socio-jurídico como a continuación se explica; en primer lugar, para el desarrollo del trabajo se recurrirá a la norma como sustento principal, su evolución, alcance y determinación en la materia objeto de estudio. Como resultado en efecto propone por la protección de los derechos a la seguridad social y el mínimo vital de un gran número de empleados, que con antelación a la Ley 100 de 1993, no contaban sino con la protección de los riesgos, pero no de la devolución de saldos o indemnización sustitutiva, conllevando a que esos aportes se perdieran ante la inexistencia de una figura que consagrara esas prestaciones económicas.

Por otro lado, Ochoa y Barba (2021) argumenta que la no calificación del COVID-19 como enfermedad profesional y la indemnización. Mediante el estudio se describe la situación que atraviesa el personal sanitario al no considerarse el COVID-19 como una



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

enfermedad profesional y garantizar a los trabajadores el derecho a la indemnización o prestaciones a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. La metodología utilizada en esta investigación es deductiva para esta aplicación se tuvo que partir por conocer y analizar las premisas, es decir de las conclusiones y razonamientos de cada uno de los trabajadores sanitarios afiliados, inductivo por medio de este método se pudo realizar el análisis de casos concretos de los trabajadores que conforman el personal, analítico mediante la aplicación de este método se logró el análisis de los elementos, factores, efectos, características, así como también la incidencia de las enfermedades profesionales dentro de casos concretos. Dentro de este trabajo de investigación para la obtención de resultados de la situación actual, se realizó las encuestas a los trabajadores profesionales médicos del Colegio de Médicos afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Matute & Romero (2020) Los principios de celeridad y oralidad en los procesos de indemnización por daños y perjuicios por accidentes de trabajo, Ferrosalt S.A., Lurín, 2020. Con el estudio se describe establecer la influencia de los principios de celeridad y oralidad sobre los procesos de indemnización por daños y perjuicios por accidentes de trabajo. La metodología que se utilizó tiene un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación aplicada, con un nivel descriptivo, explicativo y correlacional, con un diseño no experimental – transversal, con un método de investigación inductivo – deductivo. Los resultados obtenidos mostraron se recomienda a las autoridades judiciales considerar los principios de celeridad y oralidad en los procesos de indemnización por daños y perjuicios por accidentes de trabajo, ya que, tal como se ha demostrado, estas deberían garantizar un debido proceso sin dilaciones.

Molina (2021) en Indemnización sustitutiva de pensión, otra cara de las inconsistencias pensionales en Colombia. Describe que tanto conocen las personas, respecto a los aspectos más relevantes en temas pensionales. La metodología que se utilizó es tipo cualitativa, con lo que se evaluó el conocimiento de un grupo de trabajadores, cuya muestra poblacional estuvo limitada a 56 personas que laboran en áreas financieras, contables, administrativas, de producción y otras, a estos se les aplicó una encuesta relacionada con las inconsistencias que se presentan en temas pensionales y los distintos controles existentes para evitarlas. Los resultados obtenidos dentro de los principales hallazgos se encontraron que existe conocimiento muy básico sobre la indemnización sustitutiva de pensión en Colpensiones.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

De la Cruz, y Quevedo (2018) Pensión de jubilación y Calidad de vida de los Pensionistas del Decreto Ley N° 19990 del Distrito de Huancavelica - 2018. A través del estudio de investigación pretende tener información de los jubilados de la ley 1990 respecto a su calidad de vida en la etapa de adulto mayor los cuales ayudaran a proponer algunas alternativas de mejora como la promoción de la salud y prevención de las enfermedades para una vejez digna y con calidad de vida. La metodología que se utilizo fue a un nivel correlacional, el cual nos permitió conocer la relación de la Pensión de Jubilación en la Calidad de Vida de los pensionistas del distrito de Huancavelica administrados por la Oficina de Normalización Previsional de Huancavelica durante el 2018. Los resultados de la investigación sirven para proponer propuestas para mejorar la calidad de vida de los pensionistas, con la menor cantidad de enfermedades posibles o adecuadamente controladas y manteniendo autonomía.

Según Fajardo y Romero (2023) en su obra: Conocimientos sobre el proceso de pensión y jubilación. Estudio de caso en una Institución de Educación Superior. Plantean como objetivo caracterizar el conocimiento de los trabajadores sobre el proceso de jubilaciones y pensiones para diseñar un manual de jubilación que favorezca la información y facilite el proceso de jubilación de los trabajadores de una institución de educación superior (IES). La metodología que se utilizo es un enfoque cualitativo con diseño de Estudios de Casos y las Técnicas de Encuesta y Entrevistas. La encuesta se aplicó a 70 trabajadores próximos a la edad de jubilación, elegidos de forma proporcional de las tres zonas administrativas de la institución de educación superior estudiada. Los resultados de la investigación evidenciaron que los trabajadores se encuentran poco satisfechos con la información que les brinda el departamento correspondiente sobre el proceso de jubilación; un 56% se percibe poco o nada preparado para afrontar el proceso jubilatorio y para un 37% el trámite de jubilación es difícil o muy difícil.

Para Vargas (2018) en su trabajo: Factores que inciden en la postergación de la Jubilación en el Personal de enfermería. Identifica los factores que inciden en la postergación de la jubilación en el personal de enfermería en un hospital de tercer nivel. La metodología que se realizó es un estudio tipo cuantitativo, obteniendo información de fuentes primarias mediante la aplicación de un cuestionario diseñado por el investigador y validado por consenso de expertos, el cuestionario consta de 17 preguntas que exploran sobre aspectos sociodemográficos y condiciones de vida. Los resultados de la investigación los resultados es que el personal de enfermería manifiesta una resistencia al cambio de vida que implica el jubilarse. Si bien es cierto que el ingreso económico disminuirá pudiera no ser la causa principal de la postergación de la jubilación, pudiendo



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

obedecer esta postergación a evitar salir del estado de confort en que se encuentra el personal, estado en el que se ha mantenido por más de 25 años y que irremediablemente se verá alterado al modificar su actividad principal.

Gordón (2016) enfatiza en su artículo “Las Jubilaciones Especiales” sobre la promulgación en febrero de 1997 de la Ley No 8 donde establece el Sistema de Ahorro y Capitalización de Pensiones para Servidores Públicos, (SIACAP). Este sistema sustituye al sistema público de jubilación denominado Fondo Complementario de Prestaciones Sociales Obligatorios para los Servidores Públicos (FCPSSP) por un sistema de carácter individual, basado esencialmente en la Capitalización Plena Individual (CPI); sin embargo, se mantuvo vigente el régimen de jubilación de los miembros de la Fuerza Pública y de los miembros permanentes del Cuerpo de Bomberos de Panamá (CBP). Y para el año 2000 se establece el Plan de Retiro Anticipado Autofinanciable (PRAA), para los educadores del Ministerio de Educación (MEDUCA) y del Instituto Panameño de Habilitación Especial (IPHE) bajo un carácter solidario.

Escobar & Páez (2017) afirma la Problemática del proceso de indemnizaciones de Previsora Seguros, en su obra. El estudio de caso fue orientado a la permanente problemática que tienen las aseguradoras en Colombia en cuanto al pago de las indemnizaciones de los clientes. La metodología que se realizó fue una encuesta como instrumento para el levantamiento de información de procesos, circulares, indicadores y una recolección de percepción tanto del cliente como del empleado para obtener un panorama amplio del mecanismo de indemnizaciones que maneja Previsora problemáticas. Los resultados que arrojó la investigación fueron acordes a la problemática inicial propuesta, teniendo en cuenta que los resultados de las encuestas dieron como resultado que Previsora Seguros debe rediseñar el proceso indemnizatorio, donde el foco principal sean los tiempos de respuesta, seguimiento al cliente y sobre todo entrega de bien de forma satisfactoria.

García (2023) Rotación de personal y la productividad laboral en el personal de una empresa en San Juan de Lurigancho 2023. Se plantea como objetivo general determinar la relación entre la rotación de personal y la productividad laboral de una empresa en San Juan de Lurigancho, 2023. La metodología empleada por la investigadora fue tipo básico, con un diseño no experimental, descriptiva, correlacional, de corte transversal. Los resultados recomiendan a la empresa emplear a los colaboradores la productividad alcanzada, mediante programas de forma periódica a fin de evaluar las debilidades organizacionales con la finalidad de realizar mejoras constantes.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Montenegro (2023), en su ensayo “El control de la gestión pública mediante un control previo objetivo e independiente”, destaca la relevancia de contar con una revisión basada en criterios claros y establecidos, sin influencias subjetivas. Asimismo, resalta la importancia de que este control sea independiente, para asegurar la autonomía de los fiscalizadores. El Control Previo objetivo e independiente es esencial para prevenir y detectar irregularidades, en la gestión pública protegiendo los recursos y garantizando la rendición de cuentas.

Consecuentemente, Ortiz, T. (2016) manifiesta en el Diseño de la documentación del sistema de gestión de la calidad para el proceso de logística grupo Galvis, diseñar el Sistema de Gestión de Calidad con base en la NTC ISO 9001:2015 del proceso de Logística y distribución de alimentos del GRUPO GALVIS GP. S.A.S. La metodología empleada por el investigador fue fundamenta en un análisis cualitativo de la situación actual de la empresa esto con el fin de recopilar la información necesaria que permitió conocer en qué estado se encuentra esta con respecto al cumplimiento de los lineamientos y requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad. Dentro de la empresa se hicieron reuniones, entrevistas tanto con el personal directivo como operativo. La empresa ha desarrollado y gestionado algunas prácticas administrativas entre las cuales encontramos la definición de responsabilidades; sin embargo, estas no se encuentran documentadas y disponibles en un manual de funciones por lo cual no es posible realizar seguimiento y control en la ejecución de estas. Así mismo, la gerencia ha desarrollado formatos para mantener controles en sus actividades sin que estos hagan parte de un sistema documentado y definido que le proporcione mayor control y seguimiento. Los resultados que arrojó a investigación fueron desarrollados formatos para mantener controles en sus actividades que estos hagan parte de un sistema documentado y definido que le proporcione mayor control y seguimiento, para lo cual decidió diseñar un Sistema de Gestión de Calidad en base a la NTC ISO 9001:2015 que le posibilite direccionarse estratégicamente planteando objetivos que le permitan medir el desempeño de sus procesos.

Así mismo Moreno (2024), en su artículo “La Contraloría General de la República y el ejercicio de la función fiscalizadora” delimita el control previo como “la fiscalización y análisis de carácter externo de las actuaciones administrativas que afectan o pueden afectar fondos o bienes públicos. Esta fiscalización se realiza por la CGR, antes de que se produzca el acto administrativo, con el objetivo de prevenir irregularidades y garantizar la correcta utilización de los recursos públicos y de acuerdo con la Ley.



Referente teórico

La auditoría es una actividad de control que tiene como objetivo evaluar la veracidad, confiabilidad y eficacia de las operaciones y actividades de una organización.

En otras palabras, la auditoría es un proceso sistemático y objetivo que busca analizar el cumplimiento de los objetivos, políticas y procedimientos establecidos, y determinar si existen desviaciones o incumplimientos que puedan afectar la calidad y eficiencia de las operaciones. La auditoría puede ser aplicada en distintos ámbitos, incluyendo el financiero, operativo, de cumplimiento y de sistemas de información.

NAGPA 100 Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público.

En el título Tipos de Auditoría del sector público, señala lo siguiente. La Contraloría General de la República puede llevar a cabo auditorías u otros trabajos sobre cualquier asunto relevante que se vincule con las responsabilidades de quienes administran y se encargan de la gobernanza y del uso adecuado de los recursos públicos siempre que se encuentren dentro de las funciones que le otorga la Ley.

NAGPA 140 Control de Calidad para la CGR.

Se enfoca en los aspectos organizacionales de la calidad en las auditorías de la CGR y también provee un marco que complementa otras normas emitidas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), y que son adoptadas y adaptadas en las NAGPA y que su adecuada aplicación, garantizarán la calidad de los resultados; por ejemplo, Auditoría de Estados Financieros individuales, Auditoría de Cumplimiento, Auditorías de Desempeño, auditorías de tecnología de la información, y otros trabajos que realiza la CGR.

Normas Internacionales.

La Declaración de Lima sobre las Líneas Básicas de la Fiscalización precisa que el control interno y externo le Incumbe a la Entidad Fiscalizadora Superior, como órgano de control externo, controlar la eficacia de los órganos de control interno. Asegurada la eficacia del órgano de control interno, ha de aspirarse a la delimitación de las respectivas funciones, a la delegación de las funciones oportunas y a la cooperación entre la Entidad Fiscalizadora Superior y el órgano de control interno, independientemente del derecho de la Entidad Fiscalizadora Superior a un control total. (INTOSAI P1, 2019).



METODOLOGÍA

El diseño de investigación será no experimental, es un enfoque utilizado en estudios de intervención que no implican la manipulación de resultados ni la asignación aleatoria de sujetos a grupos de tratamiento. En lugar de eso, se enfoca en la observación y la recopilación de datos tal como se presentan naturalmente en un entorno dado. Este tipo de diseño es común en estudios descriptivos.

Se describirá detalladamente las características, comportamientos o patrones observados en un objeto de estudio, sin intentar explicar las relaciones causales. Es un paso importante en el proceso de investigación científica y puede proporcionar la base para investigaciones posteriores que buscan explicar o predecir fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente” (Martínez, 2018). La investigación descriptiva se refiere al diseño de la investigación, creación de preguntas y análisis de datos que se llevarán a cabo sobre el tema.

Estos documentos pueden ser de diversa índole, como libros, artículos, informes, registros históricos, leyes, decretos, manuales, periódicos, manuscritos, entre otros. Este tipo de investigación se caracteriza por utilizar información ya existente y disponible públicamente para responder a preguntas de investigación o para alcanzar objetivos específicos. Según Fideas Arias (2012) “la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.

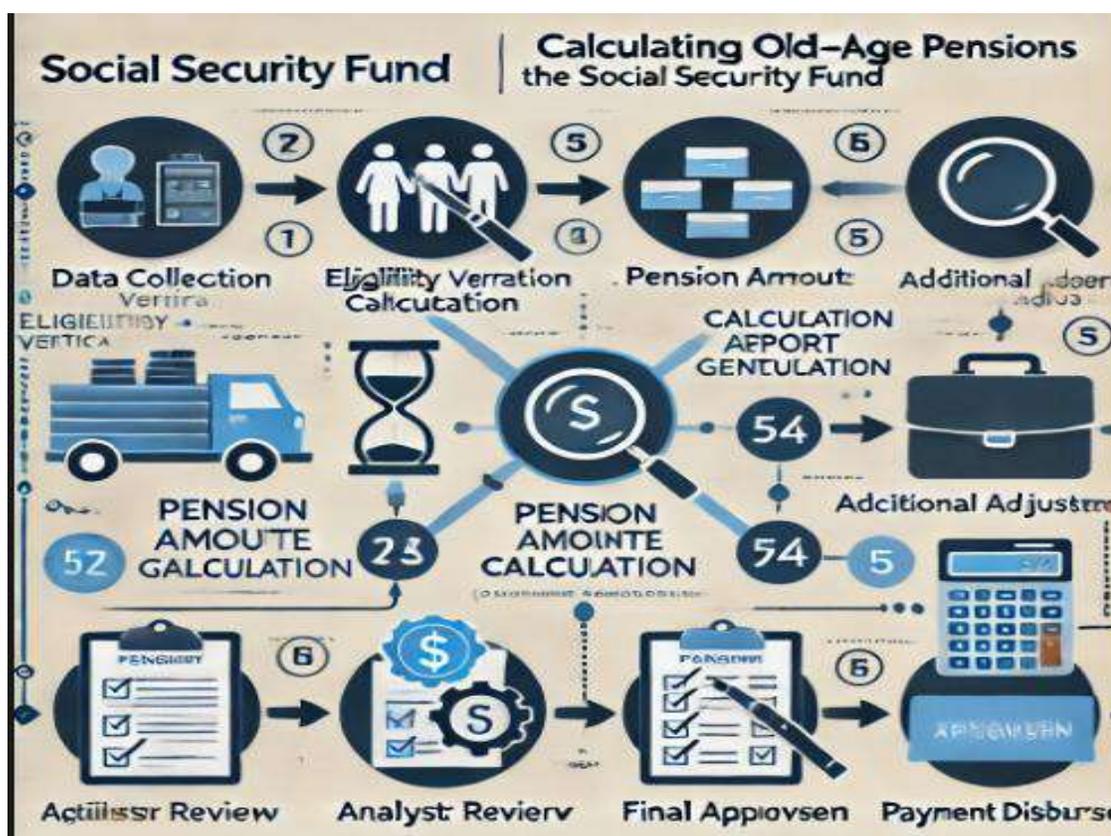
Se entiende por muestra al “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible, es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. La



muestra (10) va dirigida a los fiscalizadores realizan la revisión de los expedientes de indemnizaciones del Departamento Prestaciones Económicas de la Dirección Nacional de fiscalización general de la Contraloría General de la República de Panamá y la institución es Caja de Seguro Social se encuentran localizada en el corregimiento de Pueblo Nuevo, Vía Transístmica, Edificio Bolívar.

Figura 1

Modelo para el cálculo de indemnizaciones por vejez



Fuente: <https://chatgpt.com/c/1fbc70c2-7dc6-4e48-aa6e-16146f3fb62b>



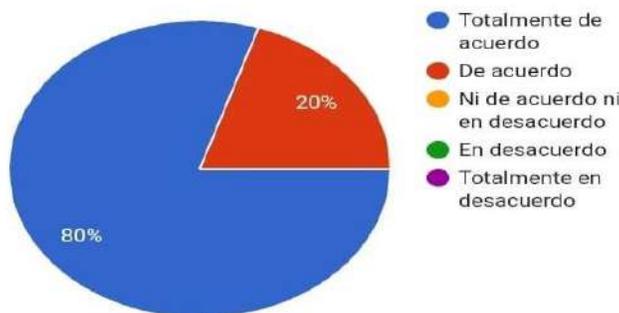
Nota: Modelo con el flujo de información que muestra el proceso para calcular las indemnizaciones por vejez en la Caja de Seguro Social:

1. Recolección de Datos
2. Verificación de Elegibilidad
3. Cálculo del Monto de la Pensión
4. Ajustes adicionales
5. Generación del Informe de Cálculo
6. Revisión por un Analista
7. Aprobación Final
8. Desembolso del Pago

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Figura 2

¿Considera Usted que un modelo de Fiscalización Ayudaría en la Revisión de los Expedientes de Indemnización?



Fuente: Entrevista realizada a los 10 fiscalizadores de la oficina de Prestaciones Económicas de CGR asignados a la CSS.

Del cuestionario aplicado como instrumento, muestra que el 80% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que existe la necesidad de desarrollar un patrón para guiar la fiscalización y otro 20% está dando como resultado que será muy útil a los fiscalizadores.



De los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario sugiere que hay una demanda significativa de una guía de fiscalización para la revisión de los expedientes, que guardan relación con el autor Matute. H., Romero. Y., (2020) en cuanto los principios de celeridad y oralidad en los procesos de indemnización para garantizar un debido proceso sin dilaciones.

Figura 3

¿Considera que los Manuales son Demasiados Extensos y Complicados al Momento de Seguir un Procedimiento de Verificación?



Fuente: Entrevista realizada a los 10 fiscalizadores de la oficina de Prestaciones Económicas de CGR asignados a la CSS.

Del cuestionario aplicado como instrumento, muestra que el 70% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 20% de acuerdo y un 10 % ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario indican que el manual como herramienta de control previo tiene información que no es relevante para todos los usuarios, los pasos de un procedimiento de verificación pueden estar dispersos en diferentes secciones del manual y es dificultoso especialmente para personal con poca



experiencia. Y estos resultados son corroborados por destaca Montenegro (2023), en su ensayo “El control de la gestión pública mediante un control previo objetivo e independiente”, destaca la relevancia de contar con una verificación basada en criterios claros y establecidos, sin influencias subjetivas.

CONCLUSIONES

Analizando los resultados del proyecto de intervención podemos concluir con uno de los objetivos de la investigación que el manual de procedimientos no reduce la ambigüedad entre los colaboradores, ya que no es lo suficiente específico en algunos puntos, lo que con lleva a interpretaciones erróneas. Tomando en cuenta que por sí solo el manual no podrá eliminar por completo la ambigüedad, los fiscalizadores necesitan de su buen juicio para tomar decisiones.

La idea de utilizar un modelo a seguir de fiscalización para la revisión de los expedientes ayudaría a mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de revisión, se aplicarían los mismos criterios al momento de evaluar los expedientes de indemnizaciones y en segundo lugar el trabajo se completaría d manera más rápida, precisa mejorando el proceso de revisión.

Para concluir la investigación arrojó como resultado que todos los lineamientos para el desarrollo del modelo deben realizarse a través de la oficina de fiscalización, deben ser transparentes e involucrar las partes interesadas de la oficina y evaluar periódicamente la efectividad de los lineamientos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica. Venezuela: Editorial Episteme. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2015). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Castellanos Colorado, Pedro Julián (2020). El fenómeno de la indemnización sustitutiva de pensión, un análisis a la afectación a los derechos fundamentales en Boyacá Colombia. Universidad Santo Tomás. DOI: <http://hdl.handle.net/11634/23334>.
- De la Cruz, P. Quevedo, N., Pensión de jubilación y Calidad de vida de los Pensionistas del Decreto Ley N° 19990 del Distrito de Huancavelica – 2018. Para optar por el Título Profesional de Contador Público. Universidad Nacional de Huancavelica Perú.
- Decreto N° 214-DGA de 8 de octubre de 1999, “Por el cual se emiten las Normas de Control Interno Gubernamental para la República de Panamá”. Publicado en la Gaceta Oficial N°23, 916 de 26 de octubre de 1999, N°23, 946 de 14 de diciembre de 1999 y N°24, 380 de 4 de septiembre de 2001. Numeral 3.
- Escobar, A., Páez, Diana (2017) Problemática del proceso de indemnizaciones de Previsora Seguros. Trabajo de Grado – Especialización. FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN EMPRESARIAL. INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITECNICO GRANCOLOMBIANO 2017.
- FAJARDO, J., ROMERO, M., Conocimientos sobre el proceso de pensión y jubilación. Estudio de caso en una Institución de Educación Superior. Diversidad Académica, [S.l.],v.3,n.1,p.334,jul.2023.Disponible en:<<https://diversidadacademica.uaemex.mx/article/view/21742>>.Fecha de acceso: 01 jun. 2023
- García, J. (2023) Rotación de personal y la productividad laboral en el personal de una empresa en San Juan de Lurigancho 2023. TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE Maestra en administración de negocios -MBA. Universidad Cesar Vallego escuela de posgrado programa académico de maestría en administración de negocios-MBA.
- Iglesias y Astudillo (2023) Indemnizaciones por incapacidad temporal y el derecho al buen vivir. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ABOGADO. FACULTAD JURISPRUDENCIA CARRERA DE DERECHO. UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES “UNIANDÉS”. 2023



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- INTOSAI. (2019). "Transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno: elementos clave del éxito de las entidades fiscalizadoras superiores". Recuperado de <https://www.intosai.org/media/transparency-accountabi>
- Matute. H., Romero. Y., (2020) Los principios de celeridad y oralidad en los procesos de indemnización por daños y perjuicios por accidentes de trabajo, Ferrosalt S.A., Lurín, 2020. Para Obtener el Título De Abogado. Universidad Autónoma de Perú.
- Molina. Vilma, (2021) Indemnización sustitutiva de pensión, otra cara de las inconsistencias pensionales en Colombia. Trabajo de Grado Ciclos Profesionales. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria.
- Montenegro S., J. (2023). EL CONTROL DE LA GESTIÓN PÚBLICA MEDIANTE UN CONTROL PREVIO OBJETIVO E INDEPENDIENTE. CPA PANAMÁ, 1(1), 84–93. Recuperado a partir de https://revistas.up.ac.pa/index.php/cpa_panama/article/view/3558
- Moreno Correa, A. E. (2024). La Contraloría General de la República y el ejercicio de la función fiscalizadora. Vanguardia Jurídica, 1(1), 10–39. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/vanguardiajuridica/article/view/4826>.
- Ochoa Díaz, O., Barba, E., Katherinne., (2021) La no Calificación del COVID-19 como Enfermedad Profesional y la Indemnización. Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de abogada de los tribunales de la república. Universidad Regional Autónoma de los Andes Ecuador.
- Orozco, O., Pérez, V., Restrepo, J. (2023). Análisis jurisprudencial sobre la indemnización sustitutiva en el departamento de Caldas: Contraste entre la seguridad jurídica y el derecho a la seguridad social. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10901/28275>
- Vargas, E (2018) Factores que inciden en la postergación de la Jubilación en el Personal de enfermería. Qué obtener el grado de Maestra en Enfermería. Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- Vásquez, W. (2020) "La indemnización económica por parte del estado peruano a favor de los aportantes obligatorios afiliados en el (snp), que no cumplieron con la exigencia legal de años de aportación para su jubilación, regulada por el decreto Ley n°. 19990, concordante con el artículo 1° del Decreto Ley N° 25967, del distrito judicial del santa de los años 2011 al 2017. Tesis para optar el grado de maestro en derecho constitucional. Universidad Nacional del Santa Nuevo Chimbote 02712, Perú