REVISTA FAECO SAPIENS

VOLUMEN 8 - NÚMERO 2
JULIO - DICIEMBRE 2025

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD

Multidisciplinaria en la Ciencias Empresariales

ISSN: L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2

(julio - diciembre 2025)

Creada en 2018

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 por autores nacionales e internacionales y pretendemos que todos los resultados de 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 8 - Número 2 (julio-diciembre 2025), contiene 21 artículos: Guía del papel del contador ante los delitos de fraudes en entidades gubernamentales de la ciudad de Panamá, Modelo de sistema de información ERP para la optimización de procesos en el Hotel Santa Fe de Panamá, Mejoras del proceso de contratación y remuneración para docentes de postgrado de la Universidad de Panamá, Normas Internacionales de Educación para contadores (IES): un análisis de su integración al plan de estudios de la Licenciatura de Contabilidad en la Universidad de Panamá, Ventaja competitiva, mejora continua y la administración de operaciones en el panorama empresarial actual, Estudio situacional de los cambios en el clima laboral empresarial en la ciudad de Panamá, Plan de desarrollo organizacional como herramienta para la eficiencia de la empresa Grupo Bimbo Panamá, Optimización de la cadena de suministro mediante la implementación de estrategias de logística integral en la ciudad de Panamá, Sinergia entre la administración y el marketing: enfoque disruptivo en el mejoramiento de la imagen corporativa y atracción de consumidores conscientes, El impacto del neuromarketing en las decisiones de compra de los consumidores millennials, Emprendimientos de comercialización de prendas de vestir en Babahoyo, Aspectos teóricos sobre la publicidad subliminal en el área de mercadotecnia, Proceso de auditoría forense: contabilidad y finanzas en la República de Panamá, Armonización de normas contables: estado actual de la adopción de las NIIF en Perú y Argentina, Beneficios que genera implementar la estrategia del marketing sostenible a las PYMES, El indicador clave de desempeño (KPI), Residuos de aparatos eléctricos y electrónicos en el Centro Regional Universitario de Veraguas y El concurso juego de la bolsa: una experiencia con la plataforma de simulación financiera de la sparkassenstiftung für internationale kooperation para latinoamérica y estudiantes del departamento de finanzas del 2018 al 2021.

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.

Doctor José René Godoy Troya

Coordinador

CONTENIDOS

1 **Guía del papel del contador ante los delitos de fraudes en entidades gubernamentales de la ciudad de Panamá** 7
Guide to the role of the accountant in fraud crimes in government entities of the city of Panama.
Santos Edwin Bonilla Alcedo

2 **Modelo de sistema de información ERP para la optimización de procesos en el Hotel Santa Fe de Panamá** 20
Erp information system model for the optimization of processes in the Santa Fe Hotel in Panama
Santos Edwin Bonilla Alcedo & Jonathan Yepes

3 **Mejoras del proceso de contratación y remuneración para docentes de postgrado de la Universidad de Panamá** 32
Improvements in the recruitment and remuneration process for postgraduate teachers at the university of Panama
Santos Edwin Bonilla Alcedo

4 **Proceso de auditoría forense: contabilidad y finanzas en la República de Panamá. (segunda parte)** 44
Forensic Audit Process: Accounting and Finance in the Republic of Panama.
Edna F. Carrasquilla De La Cruz, Anael M. Carrasquilla Duarte & Alvin Alberto Ibarra Soto

5 **Normas internacionales de educación para contadores (IES): un análisis de su integración al plan de estudios de la Licenciatura de Contabilidad en la Universidad de Panamá** 61
International Standards of Education for Accountants (IES): An Analysis of Its Integration into the Curriculum of the Bachelor's Degree in Accounting at the University of Panama
Nelson Yovanis Reyes, Librada Del Carmen Castillo Barría & Luz Mercedes Bermúdez

6 **Ventaja competitiva, mejora continua y la administración de operaciones en el panorama empresarial actual** 81
Competitive advantage, continuous improvement and operations management in today's business landscape
Camila Cisneros

7 **Estudio situacional de los cambios en el clima laboral empresarial en la Ciudad de Panamá** 95
Situational study of changes in the business work environment in Panama City
Anavela Velásquez, Lizbeth De Gracia, Manuela Aguilar de Graell y Avelino Graell U.

8 **Plan de desarrollo organizacional como herramienta para la eficiencia de la Empresa Grupo Bimbo Panamá** 105
Organizational development plan as a tool for the efficiency of the Bimbo Panama Group company's
Alejandro Pinto De Gracia, José Camarena, Gabriel Ampudia, Melvis Sánchez Cruz

9 **Optimización de la cadena de suministro mediante la implementación de estrategias de logística integral en la Ciudad de Panamá** 121
Supply chain optimization through the implementation of integrated logistics strategies in Panama city
Eyvis De Gracia

10 **Sinergia entre la administración y el marketing: enfoque disruptivo en el mejoramiento de la imagen corporativa y atracción de consumidores conscientes** 133
Synergy between management and marketing: Disruptive focus on improving corporate image and attracting conscious consumers
Yesica E. Moreno y Maribel Marquínez

11 **El impacto del neuromarketing en las decisiones de compra de los consumidores millennials**
The impact of neuromarketing on the purchase decisions of millennial consumers 152
Verónica Michel Moreno Rodríguez

12 **Emprendimientos de comercialización de prendas de vestir en Babahoyo.**
Digital communication strategies and the positioning of clothing commercialization enterprises in Babahoyo. 168
María Teresa Flores, Cindy Elizabeth Montecé & Miguel Galarza Villalba

13 **Aspectos teóricos sobre la publicidad subliminal en el área de mercadotecnia** 182
Theoretical aspects of subliminal advertising in the marketing area
Ronald Ariel Gutiérrez Gutiérrez

14 **Proceso de auditoría forense: contabilidad y finanzas en la República de Panamá.** 190
Forensic Audit Process: Accounting and Finance in the Republic of Panama.
Alvin Alberto Ibarra Soto, Edna F. Carrasquilla De La Cruz & Anael M. Carrasquilla D.

15 **Armonización de normas contables: estado actual de la adopción de las NIIF en Perú y Argentina** 220
Harmonization of Accounting Standards: Current Status of IFRS Adoption in Peru and Argentina
Claudia Alejandra Vicaña Serrano

245
16 **Beneficios que genera implementar la estrategia del marketing sostenible a las PYMES**
Benefits Generated by Implementing Sustainable Marketing Strategy for SME
Aychell Meléndez

17 **El indicador clave de desempeño (KPI)** 255
The key performance indicator (kpi)
Randy Chavarría Briceño

18 **Instagram herramienta digital como vitrina para emprendimientos en el Cantón Babahoyo** 266
Instagram digital tool as a showcase for entrepreneurship in Babahoyo Canton.
María José Sandoval, Vicente Javier Coello, Rina Castañeda Junco

19 **Factores que afectan la calidad de la gestión de la consulta externa especializada del Hospital Santo Tomás** 287
Factors affecting the quality of the Management of the Specialized Outpatient Clinic at Santo Tomás Hospital
María Pilar Gordón

20 **Residuos de aparatos eléctricos y electrónicos en el Centro Regional Universitario de Veraguas** 306
Social Responsibility and its impact on the management of waste electrical and electronic equipment at the Veraguas Regional University Center
Oscar E. Rodríguez, David A. Rodríguez, Damaris E. Rodríguez, & Dora E. Camaño P.

21 **El concurso juego de la bolsa: una experiencia con la Plataforma de Simulación Financiera de la Sparkassenstiftung Für Internationale Kooperation para Latinoamérica y estudiantes del Departamento de Finanzas del 2018 al 2021** 329
The stock market game contest: an experience with the financial simulation platform of the sparkassenstiftung für internationale kooperation for latinamerica and students of the department of finance from 2018 to 2021.
Luz Eneida Martínez-Mejía de Aparicio

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025

pp. 07-19

Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Guía del papel del contador ante los delitos de fraudes en entidades gubernamentales de la ciudad de Panamá

Guide to the role of the accountant in fraud crimes in government entities of the city of Panama.

Santos Edwin Bonilla Alcedo
Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: santos.bonilla-a@up.ac.pa https://orcid.org/0000-0002-6579-8100

Recibido: 18-03-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7716

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo general proponer una guía sobre el papel que desempeña el contador en la prevención y la detección de los delitos de fraude en las organizaciones. El mismo presenta un enfoque cuantitativo, con una tipología descriptiva y de campo. La población está conformada por 115 sujetos y una muestra probabilística simple de 32. La técnica de análisis de datos utilizada fue la estadística descriptiva, generando un coeficiente de Cronbach cuyo resultado es de 0,80. El valor p= 0.02 (p-value) es menor que el nivel de significancia (α), que usualmente es 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Como conclusiones relevantes se obtuvo: Los contadores de las entidades gubernamentales no participan activamente en la implementación de controles internos destinados a prevenir el fraude. Además, no llevan a cabo auditorías forenses para detectar posibles irregularidades dentro de la entidad. Tampoco llevan a cabo auditorías forenses que podrían ayudar a identificar irregularidades dentro de la organización. Estas conclusiones condujeron a recomendar una guía basada enumerando el papel que debe asumir el contador-auditor en Panamá.

Palabras Claves: contabilidad, administración financiera, ética, auditoría financiera

ABSTRACT

The general objective of this article is to propose a guide on the role of accountants in the prevention and detection of fraud in organizations. It presents a quantitative approach, with a descriptive and field typology. The population consisted of 115 subjects and a simple probability sample of 32. The data analysis technique used was descriptive statistics, generating a Cronbach's coefficient of 0.80. The p-value = 0.02 (p-value) is lower than the significance level (α), which is usually 0.05, so the null hypothesis is rejected. Relevant conclusions were obtained: Accountants in government entities do not actively participate in the implementation of internal controls aimed at preventing fraud. Furthermore, they do not conduct forensic audits to detect potential irregularities within the entity. Nor do they conduct forensic audits that could help identify irregularities within the organization. These conclusions led to the recommendation of a guide based on the role that the accountant-auditor should assume in Panama.

Keywords: accounting, financial management, ethics, financial auditing

INTRODUCCIÓN

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 07-19
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

La contabilidad se define como el proceso de recopilar información financiera de manera que sea accesible y comprensible para los interesados y accionistas. Su objetivo principal es documentar e informar sobre las transacciones financieras, el rendimiento económico y los flujos de efectivo de una empresa. En este contexto, la contaduría se considera una rama de las ciencias económicas y administrativas que se enfoca en recolectar datos financieros sobre el desempeño, la situación financiera y los flujos de caja. Esta información es esencial para tomar decisiones sobre la gestión del negocio, así como para evaluar oportunidades de inversión y financiamiento. Los datos se organizan en registros contables a partir de transacciones, las cuales se documentan a través de operaciones comerciales habituales, como la facturación a clientes y la recepción de facturas de proveedores.

Según Alvarado (2022) La contaduría es el proceso de registrar, clasificar y resumir las actividades financieras de una organización. También se conoce como contabilidad porque implica llevar un registro de todos los ingresos y gastos, que se anotan en libros de contabilidad o diarios. En otras palabras, la contaduría es el lenguaje de los negocios porque ayuda a las empresas o instituciones a entender sus propias finanzas y las de otras organizaciones con las que hacen negocios. (s/p).

La contaduría en una organización es crucial, ya que no solo proporciona información sobre la situación económica pasada y actual de la institución, sino que también permite realizar proyecciones y anticipar su comportamiento futuro. Esta información es fundamental para tomar decisiones estratégicas en el negocio, como explorar nuevos mercados, planificar el lanzamiento de un nuevo producto o abrir una nueva sucursal. Cada decisión debe basarse en el análisis del estado económico y financiero de la organización.

En este orden de ideas, la importancia de la contabilidad radica en que esta trasciende el ámbito empresarial, porque contribuye en la transparencia y en la rendición de cuentas en la sociedad. En este sentido, los contadores garantizan que las prácticas financieras sean éticas y cumplan con las regulaciones gubernamentales, lo que es esencial para mantener la confianza de los inversionistas, clientes y otros interesados.

Además, su papel es vital en la prevención de fraudes y corrupción, al promover un entorno financiero ordenado y transparente, lo que beneficia tanto a las empresas como en la economía en general. Sobre la base de estos preceptos, el presente artículo tiene como objetivo general Proponer una guía sobre el papel que desempeña el contador en la prevención y la detección de los delitos de fraude en las organizaciones.

Entendiéndose como fraude, el uso engañoso para obtener un beneficio no autorizado. Es una actividad ilegal cometida por personas u organizaciones. Según Galvis (2017), el fraude es un engaño del que se obtiene un beneficio; esencialmente es el aporte de información invalida, incompleta o distorsionada que orienta la decisión de la victima a favor del victimario. En ese orden de ideas, Para Nikkei (2020), el fraude se refiere a la apropiación ilegal de bienes, incluyendo dinero. Los fraudes son llevados a cabo por individuos u organizaciones con la intención de obtener ganancias económicas, servicios o bienes, o para crear ventajas competitivas para sus propias entidades. Estos actos pueden ser realizados tanto por empleados internos como por externos a las organizaciones, con el objetivo de lograr beneficios personales, organizacionales o en favor de terceros. Por otra parte, Albizri, Appelbaum y Rizzotto (2019) citados por Bermeo y otros (2021) consideran que el fraude en la económia, la sociedad y las organizaciones es un delito que afecta negativamente a las empresas y a los países en lo que respecta a sus estados financieros, ya que puede llevar a una disminución considerable de las inversiones en proyectos que beneficiarían a las sociedades, por lo que es preciso ampliar el rango de estudios en los ámbitos científicos e investigativos que estructuren metodologías que beneficien a este tipo de disciplinas sobre la detección de fraudes financieros.

Las citas analizadas ofrecen una visión integral sobre la naturaleza del fraude, destacando su carácter ilegal y engañoso, así como sus repercusiones en diversos ámbitos. En primer lugar, se establece que el fraude implica la manipulación de información con el objetivo de obtener beneficios indebidos, ya sea a través de la apropiación ilegal de bienes o mediante la distorsión de datos que afectan las decisiones

de las víctimas. Esto resalta la intencionalidad del perpetrador y el impacto directo en sus víctimas.

Además, enfatizan que el fraude no solo afecta a individuos, sino que tiene consecuencias significativas para las organizaciones y la economía en general. La reducción de inversiones en proyectos que podrían beneficiar a la sociedad es una de las repercusiones más preocupantes, lo que subraya la necesidad de desarrollar metodologías efectivas para la detección y prevención del fraude. En conjunto, estos enfoques sugieren que abordar el fraude requiere un esfuerzo multidisciplinario y una mayor investigación para mitigar sus efectos negativos en las empresas y en el bienestar social.

Recapitular, la importancia del contador en la lucha contra el fraude conduce a establecer una estructura sólida para desarrollar una guía integral sobre el papel del contador ante los delitos del fraude. Por ser el fraude la mayor preocupación en el ambiente de los negocios en la actualidad, por lo que combatir este flagelo se ha convertido en uno de los objetivos corporativos tanto a nivel privado como gubernamental.

Para el desarrollo de una guía integral sobre el papel del contador, se requiere de una estructura que oriente al contador a realizar su trabajo de auditoría. Pues, el contador desempeña un papel crucial en la prevención, detección y respuesta a delitos de fraude dentro de las organizaciones gubernamentales de la República de Panamá. A medida que el fraude se vuelve más complejo, es esencial que los contadores estén equipados con las herramientas y conocimientos necesarios para abordar estos tipos delitos.

Los contadores deben estar familiarizados con las diversas formas de fraude que pueden afectar a una organización, incluyendo el fraude contable que comprenden la manipulación de registros financieros, los fraudes de pago relacionados con pagos no autorizados o fraudulentos, fraude de inversión que consisten en representaciones engañosas sobre oportunidades de inversión y fraude de nómina referentes a pagos a empleados ficticios o inflados.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 07-19
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

También los contadores deben establecer y supervisar controles internos robustos que contengan segregación de funciones para asegurar que diferentes personas manejen distintas etapas del proceso financiero y políticas claras donde se documenten procedimientos y políticas para la gestión financiera.

De igual modo, la tecnología puede ser una aliada poderosa en la detección y prevención del fraude, por lo tanto, los contadores deben estar preparados para implementar software de gestión que permita la automatización y el análisis en tiempo real, utilizar herramientas como el análisis de datos y modelos predictivos para identificar riesgos potenciales.

El papel del contador ante los delitos de fraude es integral y interdisciplinario, abarcando desde la implementación de controles internos hasta la capacitación del personal y el uso efectivo de tecnología. Al adoptar un enfoque proactivo y colaborativo, los contadores pueden ayudar a proteger a sus organizaciones contra el fraude, minimizando riesgos y asegurando la integridad financiera.

PAPEL DEL CONTADOR EN LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE

Dentro de las principales responsabilidades y acciones de los contadores según Arévalo (2024) se pueden mencionar:

Prevención del Fraude

1. Implementación de controles internos: Los contadores son clave en el diseño y en la implementación de sistemas de control internos sólidos, ayudan a prevenir fraudes al establecer procedimientos claros y transparentes en todas las transacciones financieras.
2. Otro rol importante es la capacitación y evaluación: Proporcionar capacitación a los empleados sobre las políticas de fraude y sus consecuencias legales.
3. Evaluación de la cultura corporativa: Los contadores deben evaluar la cultura organizacional para identificar posibles debilidades que puedan conducir al fraude. (Pirela, W., 2023, p.22)

Detección del Fraude

Para Arévalo (2024) la detección del fraude implica:

1. **Análisis de datos:** Utilizar técnicas de análisis de datos para identificar patrones inusuales o anomalías en los delitos financieros que puedan indicar fraude.
2. **Revisión de transacciones inusuales:** Los contadores deben revisar transacciones financieras inusuales y verificar si se ajusta a las políticas y procedimientos establecidos en la entidad.
3. **Auditorias Forenses:** Realizar auditorías forenses para examinar de manera detalladas transacciones sospechosas y así determinar si se ha producido fraudes.
4. **Entrevistas y observación:** Realizar entrevistas con empleados y observar directamente las operaciones de obtener información valiosa sobre posibles delitos fraudulentos.
5. **Denuncia y actividades sospechosas:** Los contadores tienen la responsabilidad ética y legal de denunciar cualquier actividad sospechosa de fraude a las autoridades.

IMPORTANCIA DEL CONTADOR

Los contadores desempeñan un papel crucial en la detección del fraude financiero, al identificar señales de alerta que pueden indicar actividades sospechosas. Su atención y enfoque proactivo no solo protegen los intereses de sus clientes, sino que también fortalecen la integridad del sistema financiero en su conjunto. Gracias a su experiencia en análisis financiero y su profundo conocimiento de los principios contables, los contadores están equipados con las habilidades necesarias para detectar irregularidades y posibles indicios de fraude.

La función del contador en la lucha contra el fraude abarca diversas responsabilidades clave y requiere un conjunto específico de competencias. Desde el análisis exhaustivo de estados financieros y la evaluación de controles internos, hasta la realización de

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 07-19
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

investigaciones forenses y el cumplimiento de normas éticas, los contadores son esenciales en la defensa contra el fraude financiero. Al mantenerse actualizados y adaptarse a nuevos desafíos, estos profesionales pueden identificar y prevenir eficazmente actividades fraudulentas, contribuyendo así a la salud financiera y sostenibilidad de las organizaciones. A continuación, se detallan algunos aspectos relevantes del contador:

Según Tineo (2023), en el ámbito empresarial y gubernamental, la toma decisiones estratégicas, apoya en el cumplimiento legal y fiscal, vela por la protección del patrimonio, optimiza y promueve la transparencia financiera. En el entorno social juega un papel primordial en el desarrollo económico, prevención de fraudes, generación de empleos y en la contribución del presupuesto estatal. En fin los contadores son esenciales tanto para el ámbito empresarial como para el bienestar económico de la sociedad en general. (s/p).

FRAUDE

El fraude incluye una variedad de acciones ilegales y anomalías que buscan engañar, apropiarse de activos o información, y generar datos falsos. Gutiérrez (2015) citado por Ortiz (2018) plantea que el objetivo del fraude es engañar a una persona, empresa u organización en forma intencional, con el propósito de obtener beneficio desleal que afecta los derechos o intereses de otra persona o entidad. Para ACFE (2016), el fraude incluye cualquier acto intencional o deliberado de privar a otro de una propiedad o dinero por la astucia, el engaño, u otros actos desleales. En tanto, Frett (2014) El fraude comprende una amplia gama de irregularidades y actos ilegales caracterizados por la intención de engañar o proporcionar falsa información.

CLASIFICACIÓN DEL FRAUDE

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 07-19
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Existen diferentes clasificaciones de fraudes. A continuación, se muestran dos criterios de clasificación a partir de los estudios de Frett (2014), Herrera (2014), Joya, Gámez y Ortiz (2015) y Gutiérrez (2015), citados por Ortiz (2018):

Según quien lo realiza:

Fraude interno (laboral u ocupacional): Se refiere al uso de las oportunidades o beneficios que ofrece un empleo para obtener ganancias personales, a través del uso indebido de las atribuciones o la mala gestión de los recursos de la organización. **Fraude externo:** Este tipo es perpetrado por individuos u organizaciones externas a la empresa con el objetivo de obtener un beneficio personal. Algunos ejemplos incluyen la manipulación de licitaciones por parte de proveedores, la facturación a la empresa por bienes o servicios no entregados, la presentación de cheques sin fondos o información falsa de cuentas para realizar pagos, el retorno de productos robados o descontados para recibir reembolsos, y violaciones a la seguridad que resultan en el robo de propiedad intelectual por parte de terceros desconocidos, entre otros.

Según a quien va dirigido:

Fraude empresarial: Este tipo de fraude está orientado a defraudar a las empresas.
Fraude contra personas: Se enfoca en defraudar a individuos; ejemplos incluyen el robo de identidad y fraudes relacionados con pagos anticipados, entre otros.
Fraude gubernamental: Está dirigido a defraudar al fisco, a las instituciones gubernamentales, a la transparencia del Estado y a los poderes del Estado, con el fin de obtener beneficios personales o encubrir acciones deshonestas.

MÉTODOS Y MATERIALES

La siguiente producción escrita, emerge de un estudio cuantitativo. El cual contempla una tipología descriptiva porque describe la fundamentación teórica asociada con el papel del contador y los delitos de fraude. Además, estructura el diseño de una guía relacionada con el papel que debe seguir el contador en las instituciones gubernamentales en la República de Panamá. Hernández (2018, p. 30). De igual forma, el estudio es de campo, pues los datos se recopilaron de manera directa en contadores

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 07-19
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

que ejercen en entidades públicas. La población estuvo conformada por 115 especialistas en el área de contaduría (Hernández 2018, p. 25) y la muestra de 32 sujetos (Roldan, 2003, citado por Corpas 2021, p. 26).

Se aplicó un cuestionario dicotómico de 12 preguntas con una escala Sí y No. Para el análisis de los resultados se aplicó la estadística descriptiva utilizando el programa SPSS 25.

H_1 = La hipótesis de trabajo se basó en comprobar si la implementación de una guía ayudará en mejor las funciones del contador frente a los delitos en entidades gubernamentales.

Ho= La hipótesis de trabajo se basó en comprobar si la implementación de una guía no ayudará en mejor las funciones del contador frente a los delitos en entidades gubernamentales. Los resultados fueron representados en tablas y figuras para su análisis y discusión de donde se deriva la propuesta.

RESULTADOS

Los resultados que se presentan se tomaron del trabajo especial de grado titulado: Guía sobre el papel del contador ante los delitos de fraudes en entidades gubernamentales de la ciudad de Panamá, que mediante un proceso metodológico riguroso, se recopilaron y se analizaron datos relevantes, donde surgió una propuesta de una guía del contador, con el propósito de mejorar las funciones de este en la instituciones gubernamentales de la ciudad de Panamá, seguidamente se presentan los resultados cuantitativos por variables donde se resaltaran los ítems más importantes.

Tabla 1.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 07-19
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Variable Papel del contador

Items	SI	NO	Total	
1	19	81	100	100
2	13	88	100	100
3	16	84	100	100
4	16	84	100	100
5	9	91	100	100
6	16	84	100	100

Nota: Como se puede observar en el cuadro 1 variable papel del contador, el ítems 1 indica que el 81% de los encuestados no participa activamente en la implementación de controles internos para prevenir el fraude en la entidad gubernamental, mientras que el 19% manifestó que si participa. En relación al ítems 2 el 88% de los contadores no realiza auditoría forense para detectar posibles fraudes en la entidad, mientras que el 13% indicó que si realiza auditorías forenses. En cuanta la ítems 4 el 84% de los encuestados expresó que no está capacitado para identificar técnicas de fraude contable y u 16% señaló que sí está capacitado. En el ítems 6 el 84% de las personas entrevistadas señaló que no utiliza tecnologías avanzadas para analizar datos y detectar patrones de fraude y un 16% indicó que si hace uso de tecnología avanzada.

Tabla 2.

Variable Fraude

Ítems	SI	NO	Total	
7	31	69	100	100
8	19	81	100	100
9	16	84	100	100
10	6	94	100	100
11	19	81	100	100
12	22	78	100	100

Nota: Con relación a la variable fraude el ítems 8 el 81% de los entrevistados manifestó que no ha identificado patrones de corrupción entre los empleados de la entidad gubernamental, en tanto que el 19% manifestó que si ha identificado tales patrones. En cuanto al ítems 9 el 84% de los encuetados expresó que no se han presentado casos de soborno y un 16% señaló que si se han presentado casos de soborno. En el ítems 10 un 94% de los entrevistados indicó que no ha comprometido sus finanzas en casos

de fraude, mientras que un 6% señaló que sí han comprometido sus finanzas. El ítems 11 un 81% señaló que no han implementado sanciones efectivas a los empleados involucrado en fraude y un 19% dijo que si se han empleado sanciones. Finalmente, se presenta el ítems 12 donde un 78% de los especialistas encuestados dijo que no se han detectado casos de fraude contable en los últimos años y un 22% le indicó que sí.

CONCLUSIONES

Los contadores de las entidades gubernamentales no participan activamente en la implementación de controles internos destinados a prevenir el fraude. Además, no llevan a cabo auditorías forenses para detectar posibles irregularidades dentro de la entidad. También se observa que estos profesionales carecen de la capacitación necesaria para identificar técnicas de fraude contable y no utilizan tecnologías avanzadas para analizar datos y detectar patrones fraudulentos en las organizaciones. Esta aseveración contradice lo planteado por Nuñez (2024) quien señala que el rol de un contador para prevenir fraude incluye la identificación de actividades sospechosas, la implementación de controles internos, el análisis detallado de información financiera, la promoción ética profesional y en el uso de herramientas especializadas para detectar fraudes como la contabilidad forense. (s/p)

En muchas entidades gubernamentales, los contadores no participan activamente en la implementación de controles internos destinados a prevenir el fraude. Tampoco llevan a cabo auditorías forenses que podrían ayudar a identificar irregularidades dentro de la organización. Además, se ha observado que estos profesionales carecen de la capacitación adecuada para detectar técnicas de fraude contable y no utilizan tecnologías avanzadas para analizar datos y reconocer patrones fraudulentos. Esta falta de participación y formación no solo limita su capacidad para prevenir el fraude, sino que también puede comprometer la eficacia de la gestión financiera y la integridad de las entidades públicas.

Lo antes expuesto, se confirma con lo señalado por, Cressey (2006) citado por Galvis (2017) cuando indica que el fraude es un acto intencional que busca explotar la asimetría

de la información para obtener ganancias no legitimas, y su definición se sustenta en la obtención de engañar y la consecuente pérdida para la víctima.

De las conclusiones señaladas se deriva la propuesta de diseñar una guía que tenga como objetivo proporcionar un marco claro sobre cómo los contadores pueden desempeñar un papel activo en la detección y prevención de fraudes, asegurando la integridad financiera y la confianza en los informes financieros y que contemple los siguientes aspectos: Identificación de riesgos de fraude, implementación de controles internos, capacitación y concienciación, auditorias forenses y detección preventiva, comunicación y reporte, monitoreo continuo y mejora.

REFERENCIAS BIBIOGRÁFICAS

ACFE (2016). La teoría del triángulo del fraude en el sector empresarial mexicano. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306915520180002000 13#:~:text=Seg%C3%BAn%20Rusenas%20(2001)%2C%20los,de%20su%20propiedad%20o%20derechos.

Alvarado, L. (2022). Qué es la bibliografía. Politécnico gran colombiano. https://www.poli.edu.co/blog/poliverso/contaduria-que-es

Arévalo R., G. (2024). El papel de la información financiera en la prevención del fraude. https://www.amcpdf.org.mx/noticias/el-papel-de-la-informacion-financiera-en-la-prevención-de-fraude/

Bermeo, M., Grajales, D., Valencia, A., Palacios, L. (2021). Evolución de la producción científica sobre el fraude contable en las organizaciones: Análisis bibliométrico. https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttextpid=S0123-59232021000300492.

Corpas, M. (2021). Los fraudes financieros en las entidades gubernamentales en la ciudad de Panamá y sus efectos en el equilibrio económico. https://www.C:/Users/ACER%Aspire/Deskto/Antecedente%20Mabel.pdf

Galviz, I. (2017). Geometría del fraude. Centro de Investigación Javeriano de Auditoría Forense, Colombia.

Hernández, S. (2018). Metodología de la investigación, ruta cuantitativa, cualitativa y Mixta. https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612

Nikkel (2020). Forense fintech: investigación criminal y evidencia digital en tecnologías Financieras.
https://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000300007

Nuñez, E. (2024). Cómo evitar los fraudes contables. https://www.grupoconsultorefe.com/recursos/articulo/como-evitar-los-fraudes-cobtables.

Ortiz, M, Arreola R., Gámez, L. y Tarango L., J. (2018). La teoría del triángulo del fraude en el sector empresarial mexicano.

Pirela, W. (2023). Delito corporativo y la ética profesional del contador público de la América latina. https://C://USER/ACER%20ASPIRE/DOWNLOADS/DelitoCorporativoYLaEticaProfesionalDelContadorPub-9183051%20(4)pdf

Tineo, N. (2023). El contador: Su importancia en la sociedad. Universidad de las ciencias y Humanidades de Perú. https://www.uch.edu.pe/uch-noticias/p/dia-contador-su-importancia-en-la-cociedad-

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025

pp. 20-31

Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Modelo de sistema de información ERP para la optimización de procesos en el Hotel Santa Fe de Panamá

Erp information system model for the optimization of processes in the Santa Fe Hotel in Panama

Santos Edwin Bonilla Alcedo
Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: santos.bonilla-a@up.ac.pa https://orcid.org/0000-0002-6579-8100
Jonathan Yepes
Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: yonathan.yepes@up.ac.pa https://orcid.org/0009-0000-4213-7732

Recibido: 12-04-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7719

El presente ensayo tiene como objetivo general Diseñar un Modelo de sistema de información ERP para optimizar los procesos en el Hotel Santa Fe ubicado en Panamá. El tipo de investigación es de campo, lo que implica que los datos relevantes se tomaron en el entorno real del hotel. Igualmente, la investigación es analítica porque describe la realidad objeto de estudio, la muestra utilizada fue censal, lo que significa que participaron todos los integrantes de la población. Para la recolección de los datos se utilizó un cuestionario. Los datos obtenidos fueron analizados mediante una estadística descriptiva, donde se obtuvo un coeficiente de Cronbach de 0,85. Como conclusión importante se obtuvo: La implementación de un sistema de información automatizado en el Hotel Santa Fe de Panamá el cual se presenta como una solución efectiva para mejorar la eficiencia en la gestión de reservas. Se ha identificado que las reservas no se gestionan de manera eficiente, lo que subraya la necesidad urgente de implementar un sistema de información ERP para optimizar los procesos operativos del hotel.

Palabras Claves: servicios, sector terciario, optimización, gestión, operación administrativa

ABSTRACT

The general objective of this essay is to design an ERP information system model to optimize processes at the Santa Fe Hotel in Panama. The research is field-based, meaning that relevant data were collected in the hotel's real-life environment. The research is analytical because it describes the reality under study. The sample used was census-based, meaning all members of the population participated. A questionnaire was used to collect data. The data obtained were analyzed using descriptive statistics, yielding a Cronbach's coefficient of 0.85. The following key conclusions were drawn: The implementation of an automated information system at the Santa Fe Hotel in Panama is presented as an effective solution for improving efficiency in reservation management. It has been identified that reservations are not managed efficiently, which underscores the urgent need to implement an ERP information system to optimize the hotel's operational processes.

Keywords: services, tertiary sector, optimization, management, administrative operation

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 20-31
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

Un sistema de información se define como un conjunto estructurado de personas, procesos y herramientas que tienen como objetivo gestionar datos e información, permitiendo su recuperación y procesamiento de manera eficiente y rápida. Cada sistema de información está formado por recursos interconectados que interactúan entre sí, organizados de manera óptima para cumplir con un propósito informativo específico, como la recopilación de datos personales, el procesamiento de estadísticas o la organización de archivos.

Aunque los sistemas de información pueden variar, su función principal es recolectar y clasificar datos que luego son procesados por individuos o mediante herramientas informáticas, facilitando su comprensión y acceso. Esta información se almacena para consultas futuras o para ser divulgada cuando sea necesario. Estos sistemas son utilizados en diversas entidades, incluyendo empresas y organizaciones gubernamentales, así como en bibliotecas, universidades, museos, cadenas hoteleras, redes sociales y aplicaciones.

De acuerdo con la Editorial Etecé (2024), desde una perspectiva empresarial u organizativa, los sistemas de información se pueden categorizar en: Sistemas de procesamiento de transacciones (TPS), Sistemas de información ejecutiva (EIS), Sistemas de información gerencial (MIS), Sistemas para el soporte de decisiones (DSS), Sistemas de información de procesos de negocios (BPM), Sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), Sistemas de automatización en la oficina (SAO) y Sistemas de trabajo del conocimiento (STC).

En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo principal diseñar un modelo de sistema de información ERP para la optimización de procesos en el Hotel Santa Fe de Panamá. Este modelo contempla la información relevante para quienes organizan el trabajo productivo y permite determinar cómo se utilizan los diferentes recursos para alcanzar un objetivo o implementar un proyecto. Incluye datos sobre logística

organizacional, gestión del trabajo ajeno, finanzas y necesidades empresariales, entre otros.

CONTENIDO

Los sistemas de información son fundamentales para el funcionamiento de las organizaciones, y su definición varía ligeramente entre diferentes autores, aunque todos coinciden en su importancia. Laudon y Laudon (2012), citados por Cortez y otros (2016), describen un sistema de información como un conjunto de elementos interconectados que recogen, procesan, almacenan y distribuyen información. Este proceso es crucial para apoyar la toma de decisiones y el control dentro de una organización. Por su parte, Kendall y Kendall (2005), según la Universidad Privada Dr. Urdaneta Chacín (s/f), destacan que estos sistemas resultan de la interacción efectiva entre los usuarios y las computadoras, enfatizando la necesidad de que tanto el software como el hardware trabajen juntos para beneficiar a la organización.

Senn (2005), también citado por la misma universidad, amplía esta definición al señalar que un sistema de información tiene como objetivo procesar entradas, mantener archivos de datos relevantes y generar información útil, reportes y otras salidas. Esto implica que los sistemas están compuestos por varios subsistemas, incluyendo hardware, software y medios de almacenamiento, lo que les permite manejar datos que pueden ser utilizados para la toma de decisiones.

Entre las características más destacadas de un sistema de información, Senn menciona que automatiza procesos operativos, proporciona información valiosa para la toma de decisiones, ayuda a obtener ventajas competitivas y es esencial en las actividades diarias de una empresa. Además, contribuye a acelerar procesos manuales que podrían ralentizar las transacciones comerciales.

En concordancia con los autores, los sistemas de información son herramientas integrales que permiten a las organizaciones gestionar datos de manera eficiente, facilitando la toma de decisiones informadas y optimizando procesos operativos. Su diseño y funcionamiento son cruciales para el éxito en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 20-31
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Tipos de sistemas de información

De acuerdo con la Editorial Etecé (2024), los sistemas de información empresarial pueden clasificarse en las siguientes categorías, según su función y propósito dentro de una organización:

Sistemas de procesamiento de transacciones (TPS)

También conocidos como sistemas de gestión operativa, estos sistemas se encargan de recopilar y procesar información relacionada con las transacciones diarias de la organización. Entre los datos que manejan se incluyen horarios, logística y detalles sobre las áreas y sus integrantes.

Sistemas de información ejecutiva (EIS)

Diseñados para satisfacer las necesidades informativas de los directores o responsables de áreas específicas, estos sistemas proporcionan datos relevantes para la toma de decisiones estratégicas, el cumplimiento de objetivos y la mejora en la comunicación. Incluyen tanto información interna como variables externas relacionadas con aspectos sociales, económicos y políticos.

Sistemas de información gerencial (MIS)

También denominados sistemas de información para la administración (SIA), están orientados a apoyar a los mandos intermedios en la planificación, gestión de procesos y toma de decisiones. Manejan datos clave como presupuestos, inventarios, inversiones y precios.

Sistemas para el soporte de decisiones (DSS)

Estos sistemas están diseñados para analizar información relevante que ayude a resolver problemas complejos en niveles gerenciales intermedios. Procesan datos relacionados con costos, opciones disponibles, beneficios y oportunidades estratégicas.

Sistemas de información de procesos de negocios (BPM)

Enfocados en optimizar y controlar los procesos empresariales, estos sistemas organizan información útil tanto para directores como empleados. Proporcionan análisis

detallados sobre producción, innovación, comercialización, competencia y mercado, además de facilitar la gestión interna y la comunicación empresarial.

Sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP)

Los ERP centralizan la información esencial para organizar el trabajo productivo y gestionar recursos eficientemente. Incluyen datos sobre logística organizacional, finanzas, gestión del trabajo y necesidades empresariales, permitiendo cumplir objetivos específicos o implementar proyectos estratégicos.

Sistemas de automatización en la oficina (SAO)

Estos sistemas están diseñados para gestionar tareas administrativas básicas realizadas por empleados en niveles jerárquicos más bajos, como asistentes o secretarios. Manejan datos relacionados con calendarios, agendas, reuniones y correos electrónicos.

Sistemas de trabajo del conocimiento (STC)

Orientados a profesionales encargados de crear o difundir conocimiento dentro de una organización, estos sistemas procesan información especializada como análisis, reportes y gráficos sobre diversos temas.

ERP: Planeamiento de Recursos Empresariales

Los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) son herramientas tecnológicas que integran diferentes procesos y datos organizacionales en una única plataforma centralizada. Esto permite que la información proveniente de todos los departamentos sea almacenada e interconectada eficientemente. Gracias a esta integración, los ERP agilizan los procesos internos y facilitan la implementación del modelo "just in time", reduciendo inventarios al mínimo y eliminando costos asociados al almacenamiento. Un ejemplo práctico es su uso durante una venta: cuando se realiza una transacción, los departamentos relacionados (como producción o compras) reciben alertas automáticas que les permiten verificar si hay disponibilidad suficiente o si es necesario realizar adquisiciones adicionales. Asimismo, el sistema identifica cuándo es necesario reabastecer inventarios.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 20-31
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Elementos esenciales de un sistema de información ERP

Todo sistema de información ERP está compuesto por varios elementos básicos que trabajan en conjunto para garantizar su funcionalidad:

- **Equipos**: Incluyen componentes tecnológicos como hardware, software, redes y telecomunicaciones necesarios para procesar datos.
- **Personas**: Representan a los usuarios que interactúan con el sistema en distintos roles.
- **Datos**: Constituyen el contenido cualitativo o cuantitativo que se almacena, procesa y utiliza dentro del sistema.

Esta estructura permite que los sistemas sean herramientas clave para optimizar procesos operativos y apoyar la toma de decisiones estratégicas en cualquier organización.

Optimización de Procesos

Según Pola (2023) la optimización de procesos es una práctica que implica examinar y ajustar los procedimientos internos de una empresa para aprovechar al máximo sus recursos. Este enfoque busca eliminar errores incrementar la eficiencia y mejorar la efectividad de los procesos. Como resultado, se logra el desperdicio de tiempo y recursos, disminuir costos y aumentar tanto el rendimiento como la productividad. Por otra parte, la Revista SYDLE (2023) la optimización de procesos “es la disciplinas que se encarga de adaptar los procesos para optimizar sus parámetros, pero sin infringir sus límites. Generalmente, tiene como objetivos minimizar los costos y maximizar el rendimiento, la productividad y la eficiencia”. (s/p.)

Beneficios de la Optimización de Procesos

Igualmente Pola (2023) señala que la automatización de procesos permite a las empresas mantenerse competitivas a lo largo del tiempo porque proporciona reducción de errores, disminución de costos, optimización de tiempo, mejoras en la calidad del servicio, incremento del rendimiento y productividad del equipo, mayor capacidad para resolver problemas, en fin, la optimización del proceso no solo mejora los indicadores antes mencionados sino que además es una herramienta esencial para garantizar el crecimiento sostenible y competitivo en cualquier organización.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 20-31
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Relevancia de la Optimización de Procesos

Según el Instituto ESCADIA (2024) La optimización de los procesos es un pilar fundamental para garantizar el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad de cualquier establecimiento en la industria. Un sistema eficiente no solo incrementa la productividad operativa al agilizar y automatizar procesos, sino que también tiene un impacto directo y significativo en la experiencia del cliente. Al garantizar que las operaciones sean rápidas, precisas y fluidas, los huéspedes disfrutan de un servicio de mayor calidad, lo que se traduce en niveles más altos de satisfacción, fidelización y una mayor probabilidad de obtener recomendaciones positivas y reseñas favorables.

Metodología

EL enfoque de esta investigación es cuantitativo, pues permite la recolección y análisis de los análisis numéricos facilitando la medición precisa de variables y la identificación de patrones en los datos recolectados (Hurán, 2022, p. 105). Se busca diseñar un modelo de sistema de información ERP para la optimización de procesos en el Hotel Santa Fe de Panamá, proporcionando resultados que pueden ser analizados estadísticamente. El estudio se enmarca en una investigación de campo, porque los datos se obtuvieron en el entorno natural del Hotel Santa Fe. (Rus, 2020, s/p). De igual manera, el estudio es descriptivo porque su objetivo es describir las características del fenómeno de estudio sin manipular variables. (Arias, 2020, s/p). La población y muestra está conformada por empleados y clientes del Hotel objeto de estudio para un total de 11 personas entre ellos empleados que tienen interacción directa con procesos administrativos y operativos, así como clientes frecuentes. Por lo tanto, se considera una muestra censal porque la información se recolecta de todos los miembros de una población específica. (Thompson, 2020, p. 21).

Como técnica de recolección de datos, se aplicó un cuestionario dicotómico Si y No con el fin de obtener respuestas claras y precisas. Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva, lo que permitió resumir y describir las características básicas de los datos recopilados como herramienta se utilizó el programa computarizado SPSS versión 25.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 20-31
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

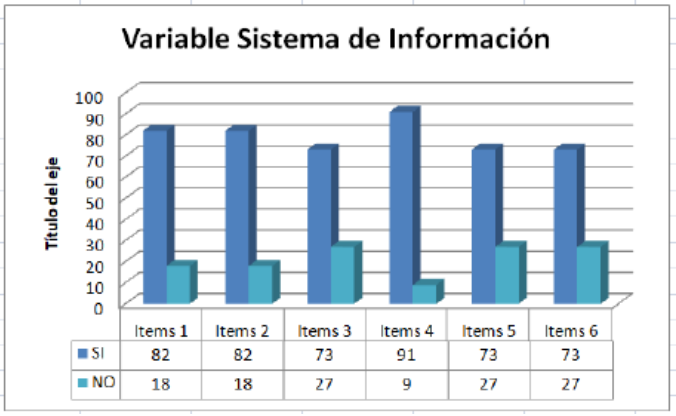
Resultados

El estudio titulado **"**Modelo de Sistema de Información ERP para la Optimización de Procesos en el Hotel Santa Fe de Panamá**"** se centra en la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) diseñado específicamente para mejorar la eficiencia operativa y la gestión integral del hotel. En un entorno altamente competitivo, donde la experiencia del cliente y la optimización de procesos son fundamentales, este modelo propone una solución que integra diversas funciones administrativas y operativas en una única plataforma.

La investigación se basa en la premisa de que un sistema ERP no solo facilita la automatización de procesos, sino que también permite una mejor toma de decisiones a través del acceso a información en tiempo real del hotel. Al centralizar datos críticos, el hotel puede gestionar reservas, contabilidad, inventarios y atención al cliente de manera más efectiva, lo que se traduce en una experiencia más satisfactoria para los huéspedes y una mayor rentabilidad para el establecimiento. Este estudio busca no solo detallar las características del modelo propuesto, sino también evaluar su impacto potencial en las operaciones diarias del Hotel Santa Fe de Panamá.

Figura 1.

Variable Sistema de Información



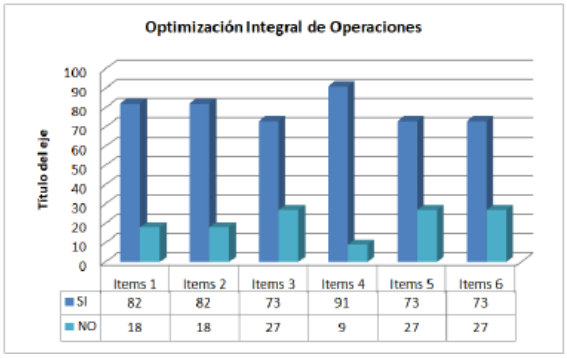
En lo que respecta a la variable Sistemas de Información ERP, en el ítems 1 un 18% manifestó que un sistema de información automatizado no mejoraría la eficiencia en la gestión de reservas, mientras que el 82% indicó que sí mejoraría la eficiencia en gestión

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 20-31
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

de reserva, en referencia al ítems 2 un 18% señaló que un sistema de información ERP no reduce errores en el proceso del check-in y check-out mientras que el 82% señaló que sí reduce errores en estos procesos, en cuanto al ítems 3 un 27% aseveró que un sistema de información no permite acceder a los clientes de manera rápida a la información y un 73% señaló que sí se puede acceder de manera rápida a la información. En el ítems 4 un 9% de las personas encuestadas respondió que no cree que un sistema de información no mejora la facturación mientras un 91% indicó que sí lo mejora. En relación al ítems 6 un 27% manifestó que un sistema de información ERP no permite analizar datos para la toma de decisiones en relación a la atención del cliente en tanto que 73% indica que si permite analizar datos para la toma de decisiones en relación a la atención al cliente.

Figura. 2.

Variable Optimización de Procesos



En referencia a la variable optimización de procesos operativos, los resultados obtenidos en el ítems 7 revelan que un 36% de los encuestados expresó que no se siente satisfecho con la atención recibida en el Hotel Santa Fe de Panamá, mientras que el 64% dice que si se siente satisfecho. El ítems 8 se mostra que el 73% de los encuestados considera que las reservas no se gestionan de manera eficiente en el Hotel Sata Fe y un 27% dijo que sí las reservas se gestionan de manera eficiente. En tanto que en el ítems 9 un 45% indicó que el consumo y facturación no se manejan correctamente mientras el 55% manifiesta que el consumo y facturación si se manejan correctamente en el Hotel Santa Fe. En referencia al ítems 10 señalaron que en 9% de los encuestados expresó que el personal del Hotel Santa Fe no es amable y servicial y mientras que el 91% dijo que sí es amble y servicial. Para finalizar, en lo que respecta

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 20-31
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

al ítems 12 un 9% de los entrevistados reportaron que no se debería implementar un sistema de información ERP automatizado para mejorar la atención al cliente y mientras que un 91% expreso que si es necesario implementar un sistema de información ERP para mejorar la atención al cliente en el Hotel Santa Fe de Panamá.

CONCLUSIONES

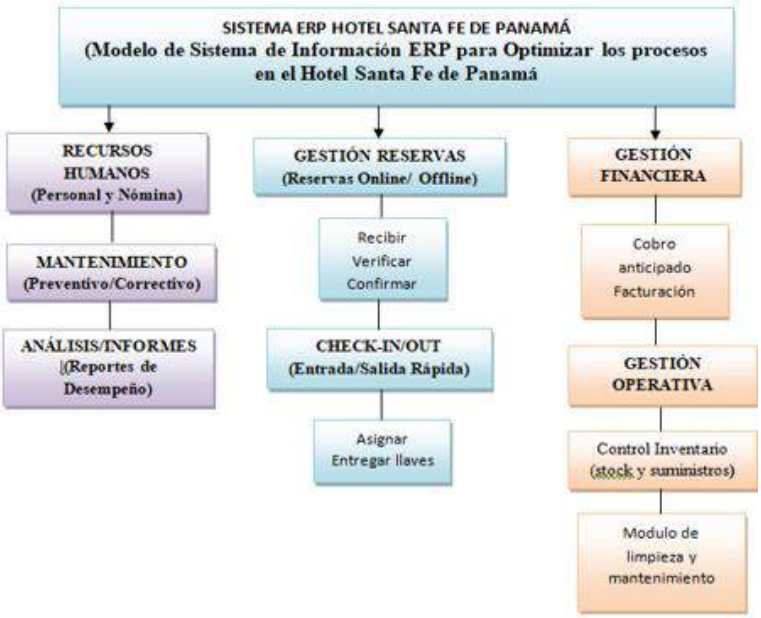
A lo largo del estudio, se analiza cómo un ERP puede transformar las prácticas administrativas del Hotel Santa Fe, permitiendo una mejor planificación y gestión de recursos, así como una reducción significativa en los errores operativos. La implementación de este sistema no solo representa una inversión tecnológica, sino también un cambio cultural hacia una gestión más ágil y centrada en el cliente. En las siguientes conclusiones, se reflejarán los hallazgos clave y las recomendaciones para maximizar los beneficios de esta herramienta en el contexto específico del Hotel Santa Fe de Panamá:

La implementación de un sistema de información ERP automatizado en el Hotel Santa Fe de Panamá se presenta como una solución efectiva para mejorar la eficiencia en la gestión de reservas. Este tipo de sistema no solo optimiza el proceso de check-in y check-out, reduciendo significativamente los errores asociados a estas operaciones, sino que también permite un acceso rápido a la información por parte de los clientes, mejorando así su experiencia general. Además, un sistema de información ERP contribuye a una gestión más efectiva del consumo y la facturación, asegurando que estos procesos se manejen correctamente. Los datos recopilados a través del ERP facilitan el análisis necesario para la toma de decisiones estratégicas en relación con la atención al cliente, lo que puede llevar a una mejora continua en los servicios ofrecidos. Los antes expuesto, lo confirma Hollander (2024) cuando manifiesta que un sistema ERP hotelero es una solución de software integral diseñado para agilizar e integrar todas las facetas de las operaciones hoteleras, donde se combinan reservas, gestión de resección, control de inventario, gestión financiera y recursos humanos en una única plataforma unificada.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 20-31
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

En relación con la segunda variable: Optimización de procesos, las opiniones de los huéspedes reflejan una alta satisfacción con la atención recibida, lo que indica que el personal del hotel es amable y servicial. Sin embargo, se ha identificado que las reservas no se gestionan de manera eficiente, lo que subraya la necesidad urgente de implementar un Modelo de sistema de información ERP para optimizar los procesos en el Hotel de Santa Fe de Panamá. Tal como lo como lo señala Boggiano (2021) La optimización de procesos "se refiere a la práctica de analizar y mejorar los procedimientos y flujos de trabajo dentro de una organización, con el objetivo de aumentar la eficiencia, reducir costos y minimizar errores" (s/p).

De las conclusiones señaladas surge la propuesta de diseñar un Modelo de Sistema de Información ERP para la optimización de procesos en el Hotel Santa Fe, Panamá. A continuación se presentan los módulos del modelo de sistema de información ERP:



Nota: Elaborado a partir de los elementos investigados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, E. (2024). Investigación descriptiva. descriptihttps://economipedia.com/definiciones/investigacion- descriptiva htmlve. https//www

Boggiano, V. (2021). Modelos de sistemas de información ERP para la optimización de procesos hoteleros. https://www.riujap.ujap.edu.pe/serves/api/core/bitstreams/43f061e4-5bc7-414d-8eed-b81deca5ebb6/content

Cortes M., G., Vázquez L., Valdez M., A. y Rivas A., A. (2016). Sistema de información como apoyo al departamento de control escolar en una institución de educación básica secundaria. https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol3num7/Revista_de_Administracion_y_Finanzas_V3_N7_7.pdf

Editorial Etecé (2024). Sistema de información https://concepto.de/sistema-de-informacion/

Instituto ESCADIA (2024). Optimización de procesos. https://escadia.mx/blog/negociosenbreve/optimizacion-de-procesos/

Pola, C. (2023). Optimización de procesos. https://taktic.es/blog/que-es-la-optimización-deprocesos/

Revista SYDLE (2023). Gestión de procesos. https://www.sydle.com/es/blog/que-es-optimización-de-procesos-612ac39b060f57604039a57

Hurán, J. (2022). Epistemología de la investigación cuantitativa y cualitativa. https://www.redalyc.org/journal/5709/570971314003/html/

Rus, E. (2020). Investigación de campo. https//wwwhttps://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-campo.html

Senn (2005) https://virtual.urbe.edu/tesispub/0095412/cap02.pdf

Thompson, H. (2020). Diseño de la muestra censal 2020. Httpss://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/español/Bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197629.pdf

Universidad Privada Dr. Urdaneta Chacín. Sistemas de información. https://virtual.urbe.edu/tesispub/0095412/cap02.pdf

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025

pp. 32-43

Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Mejoras del proceso de contratación y remuneración para docentes de postgrado de la Universidad de Panamá

Improvements in the recruitment and remuneration process for postgraduate teachers at the university of Panama

-.

Santos Edwin Bonilla Alcedo
Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: santos.bonilla-a@up.ac.pa https://orcid.org/0000-0002-6579-8100

Recibido: 11-01-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7722

RESUMEN

El proceso de contratación y remuneración de docentes en el área de postgrado es fundamental en la calidad educativa y el desarrollo académico de cualquier institución universitaria. El objetivo de este artículo es analizar el proceso de contratación y remuneración para docentes, universitarios de postgrado de la Universidad de Panamá. Con un enfoque de investigación cuantitativo y un tipo documental analizamos las labores administrativas desarrollas por doce funcionarios de la vicerrectoría de gestión de pagos. La técnica utilizada para recoger la información fue el cuestionario con opciones de respuestas múltiples y para el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico computarizado IBM SPSS. Como conclusión el proceso de contratación no es rápido y los docentes contratados en el área de postgrado casi nunca reciben su remuneración en tiempo real. Surge la necesidad de mejoras integrales en los procesos de contratación y remuneración de docentes de postgrado en la Universidad de Panamá, incluyendo la estandarización de criterios de evaluación, la agilización de los procesos de contratación y pago, y la revisión de las políticas y normativas existentes.

Palabras Clave: gestión del personal, personal académico docente, ingreso, apreciación de la actuación, trabajo

ABSTRACT

The hiring and compensation process for graduate faculty is fundamental to the educational quality and academic development of any university institution. The objective of this article is to analyze the hiring and compensation process for graduate faculty at the University of Panama. Using a quantitative and documentary research approach, we analyzed the administrative work performed by twelve employees of the Vice-Rector's Office for Payment Management. The data collection technique used was a multiple-choice questionnaire, and the data analysis software IBM SPSS was used. In conclusion, the hiring process is not rapid, and faculty hired in the graduate field rarely receive their compensation in real time. There is a need for comprehensive improvements in the hiring and compensation processes for graduate faculty at the University of Panama, including standardizing evaluation criteria, streamlining the hiring and payment processes, and reviewing existing policies and regulations.

Keywords: management of personnel, teaching academic staff, income, evaluation of performance, work.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 32-43
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

La educación del siglo XXI es fundamental para enfrentar los desafíos globales y actuales en un mundo cada vez más interconectado y tecnológico; las habilidades tradicionales ya no son suficientes. Es necesario desarrollar competencias como el pensamiento crítico, la resolución de problemas complejos y el trabajo en equipo. Estas habilidades permiten a las personas no solo comprender información, sino también analizarla y aplicarla de manera efectiva en diferentes contextos. La educación de este siglo es crucial en la promoción de la igualdad social y económica. Al proporcionar acceso equitativo a oportunidades educativas de alta calidad, se pueden reducir las diferencias sociales y mejorar las perspectivas laborales de individuos provenientes de diversos entornos socioeconómicos.

Para que estos propósitos se cumplan, es necesario que se efectúen a cabalidad y con transparencia los procesos de contratación y las políticas de remuneración para estos docentes que a menudo presentan retos de equidad y competitividad. Sobre la base de lo expuesto, el presente artículo tiene como objetivo analizar el proceso contratación y remuneración para docentes universitarios de postgrado de la Universidad de Panamá. Esta universidad busca mejorar el sistema contractual y remunerativo de los docentes universitarios, especialmente en programas de postgrado.

En los últimos años, la universidad de Panamá ha experimentado un crecimiento progresivo debido a la alta demanda y oferta de servicios académicos. Sin embargo este incremento ha generado retos significativos. La expansión de programas académicos en el área de postgrado (maestría y doctorados) ha llevado a un aumento en el personal docente y administrativo necesarios para soportar este crecimiento. En respuesta a esto la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado (VIP)) enfrenta aumento en el número de trámites que debe procesar para gestionar los pagos relacionados con estos programas. El proceso actual es complejo e involucra múltiples pasos que no siempre están bajo el control directo de la VIP, lo que puede represar los pagos hasta más de un año después del final del curso.

En el marco de esta concepción, se requiere una evaluación exhaustiva del proceso de contratación y remuneración a los docentes con el objetivo de agilizar las contrataciones realizadas mediante fondos autogestionados. Esto implica, aplicar eficazmente aquellos pasos que agregan valor al proceso mientras se reducen los tiempos de respuestas significativamente de aproximadamente 200 días a unos 160 días para garantizar pagos oportunos y cumplir compromisos adquiridos.

En virtud de lo anteriormente expresado, la contratación y remuneración adecuada de los docentes de postgrado son fundamentales para el éxito académico y la calidad educativa. Estos profesionales no solo deben poseer un alto nivel de especialización sino también estar motivados por las condiciones laborales que les permitan dedicarse plenamente a su tarea. (Restrepo, 2016, p. 119). La estabilidad laboral es crucial para que se puedan planificar e impartir cursos con coherencia, asegurar una formación integral de los participantes. Además, una remuneración justa refuerza su compromiso con la institución y fomenta un ambiente académico dinamice donde se valoriza el conocimiento avanzado. (Piedrahita, 2018, s/p.).

En referencia a los autores, es preciso destacar la importancia de estos aspectos y cómo estos influyen directamente en la calidad del proceso educativo. Un docente bien remunerado puede centrarse en desarrollar competencias necesarias para programas avanzados como maestría y doctorado. También al garantizarles estabilidad laboral y reconocimiento económico adecuado las universidades pueden atraer talento calificado y evitar rotaciones constantes que podrías afectar negativamente el rendimiento académico. Esto no solo beneficia a los profesores sino también a los participantes de cuarto nivel que reciben una formación académica más consistente y efectiva.

CONTENIDO

La educación superior se considera una etapa fundamental en la formación formal de las personas. Esta etapa no solo impulsa el autodescubrimiento y el conocimiento del entorno, sino que también promueve el crecimiento personal y facilita que los individuos asuman un papel activo en la sociedad. Hoy en día, los estudios de cuarto nivel tienen el compromiso de mejorar la sociedad, reforzando las comunidades y estimulando el

progreso social. Esta realidad obliga a reconsiderar la misión de las instituciones de educación superior y el rol de los educadores para construir un camino conjunto, que responda a las nuevas necesidades de la sociedad.

La educación de estudios de maestría y doctorado es crucial en el contexto actual, donde la competitividad y la especialización son esenciales para el desarrollo profesional, la importancia de los programas de estos estudios de postgrado es permitir a los profesionales profundizar en áreas específicas, adquiriendo conocimientos avanzados que no se cubren en la formación de pregrado. Esto es fundamental para acceder a posiciones de liderazgo y roles especializados en el mercado laboral. Las universidades valoran enormemente la formación especializada. En fin, la educación de maestría y doctorado no solo potencia el desarrollo profesional, sino que también es una inversión estratégica que ofrece beneficios económicos, personales y sociales significativos en un mundo laboral cada vez más exigente y competitivo.

En este orden, es necesario destacar el perfil del docente universitario, entendiéndose que el perfil del docente universitario se refiere a una serie de características, habilidades y destrezas que se espera que el docente satisfaga como un requisito fundamental las exigencias de una institución para alcanzar la calidad en su labor. Una universidad que garantiza la calidad de su cuerpo docente también asegura, en gran medida, su propia calidad como institución educativa superior (Fernández, 2009, citado por Lomelí, 2016, p. 3). El perfil del docente de postgrado, es fundamental pues se consideran diversos ámbitos que se asocian con funciones y competencias específicas. En el ámbito del aprendizaje, el docente debe organizar, promover, gestionar y trabajar en equipo, además de resolver problemas, innovar y evaluar.

En cuanto al contexto, es esencial que el docente interactúe con otros actores educativos y gestione relaciones con la institución y la sociedad. La incorporación de las tecnologías de información es igualmente crucial, ya que el docente debe estar al tanto de los avances tecnológicos para ofrecer un adecuado apoyo a los estudiantes en la sociedad del conocimiento. La formación continua es otro aspecto vital; adquirir competencias no es un proceso estático, por lo que el docente debe movilizar sus

habilidades y buscar nuevas oportunidades de capacitación a lo largo de su vida profesional.

Asimismo, los docentes deben contribuir a la investigación, innovar y comunicar sus hallazgos en los diferentes ámbitos educativos para aportar a la sociedad. La evaluación es un proceso necesario para identificar tanto debilidades como fortalezas en el aprendizaje; por ello, el docente debe realizar evaluaciones diagnósticas y continuas, así como evaluar sus propias estrategias y metodologías. Por último, es importante reconocer que la situación personal del docente influye en el proceso de aprendizaje; por lo tanto, es necesario valorar sus experiencias, percepciones como educadores y relaciones interpersonales con estudiantes y colegas, reflexionando sobre su práctica docente para mejorar la calidad de su desempeño.

Contratación

En primer lugar, el proceso de contratación, ya sea en el ámbito público o privado, implica una serie de etapas que incluyen la recepción de carpetas o perfiles, análisis, entrevistas, revisión de documentos y selección de personal. Estos pasos están determinados por diversos factores, como el tipo de empresa, el tamaño de la organización, las características del perfil requerido y el sistema burocrático que debe aplicarse, especialmente en el caso de las instituciones públicas.

Por otro lado, en el ámbito público, el proceso tiende a ser más prolongado. Esto se debe a que la selección de funcionarios públicos está sujeta a auditorías y controles por parte de otras entidades, muchas veces externas a la institución contratante. La razón principal detrás de este escrutinio es que las entidades públicas son financiadas por fondos provenientes de los impuestos de los ciudadanos. Por lo tanto, se busca garantizar que la selección del personal se realice bajo principios meritocráticos. Para ello, se establecen múltiples filtros, condiciones y requisitos documentales; en algunos casos, incluso la contratación para cargos públicos está sujeta a concursos.

Contratación de Docentes en la Universidad de Panamá

En este contexto, en relación con la contratación de docentes para dictar cursos de posgrado en la Universidad de Panamá, existen tres métodos establecidos que se detallan en el capítulo IX del Reglamento General de Estudios de Posgrado. Aunque todos los procesos están orientados a la contratación de personal para programas de posgrado, cada uno tiene un enfoque específico según el perfil requerido. Los procesos identificados son:

- **Contratación de profesores para dictar cursos de posgrado.**
- **Contratación de directores y coordinadores de Investigación y Posgrado.**
- **Contratación de Coordinadores de programas.**

En cuanto a los detalles específicos, el Reglamento General de Estudios de Posgrado establece lo siguiente para cada tipo de contratación:

- **Contratación de profesores para dictar cursos de posgrado:** Cada unidad académica responsable del desarrollo de programas de posgrado tiene la obligación de convocar a la selección de los profesores que ofrecerán sus servicios en este nivel.
- **Contratación de directores y coordinadores:** Para los directores y coordinadores tanto de Investigación como de Programas, se establece un único proceso regulado en el capítulo VIII del Reglamento General.

Por lo tanto, este marco normativo asegura que los procesos sean claros y estructurados, contribuyendo así a una gestión eficiente en la selección del personal académico necesario para mantener la calidad educativa en los programas de posgrado.

Remuneración

En referencia a la remuneración esta es definida por Brasil (2023) como "una forma de compensación económica que recibe una persona a cambio de su trabajo en una organización". (s/p.) Esta definición incluye componentes como salario fijo, salario variable y beneficios no monetarios, destacando su carácter integral. Por otro lado, Ríos (2023) explica que la remuneración es "la retribución que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios laborales", la cual puede ser en dinero o en especie. También menciona que incluye conceptos como salario base, sobresueldos y prestaciones anuales. (s/p).

Es preciso señalar, que la remuneración de los docentes de posgrado en la Universidad de Panamá ha sido objeto de discusión y análisis en los últimos años, a pesar de las mejoras salariales para algunos docentes, existe una preocupación por la situación de los profesores a tiempo parcial, quienes a menudo reciben salarios que no corresponden a su carga laboral. La Asociación de Profesores ha señalado que estos docentes representan un número considerable dentro de la plantilla y su escala salarial merece ser revisada y mejorada. La Universidad de Panamá cuenta con un manual que regula la clasificación y remuneración del personal docente. Este manual establece diferentes categorías y escalas salariales que dependen del nivel académico y la experiencia del docente. Por ejemplo, los profesores con doctorados y años de experiencia pueden acceder a mayores escalas salariales en comparación con aquellos que están comenzando su carrera académica.

Para ser profesor en la Universidad de Panamá, es necesario cumplir con ciertos requisitos académicos, como poseer un título básico equivalente a una licenciatura y contar con un posgrado en Docencia Superior o en Didáctica de la Especialidad. Esto refleja el compromiso de la universidad por mantener estándares académicos altos en su cuerpo docente. Esto indica, que aunque ha habido avances significativos en la remuneración de los docentes de posgrado en la Universidad de Panamá, persisten retos, especialmente para los profesores a tiempo parcial. La situación salarial es variable y está influenciada por factores como la categoría del docente y su nivel educativo.

METODOLOGÍA

El paradigma de la investigación que se presenta está enfocado en lo cuantitativo, marco filosófico que se basa en la recolección de datos numéricos. Este paradigma sostiene que existe una realidad objetiva. (Jiménez, 2020). Igualmente, el estudio tiene una tipología de campo pues los datos para el análisis de los resultados son recogidos en el escenario donde ocurren los hechos del fenómeno de estudio. (Cajal, 2020, s/p). por otra parte, el estudio es descriptivo porque se centra en analizar las características de la población estudiada, sin entrar a conocer relaciones entre ellas. (Guevara. 2020, s/p). Asimismo, se apoya en un estudio documental pues recopila y analiza la información de

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 32-43
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

fuentes documentales. (Hernández, 2018, s/p). La población estuvo conformada por 12 funcionarios administrativos de la Vicerrectoría de Postgrado de la gestión de pagos y planillas de los docentes, la muestra es igual a la población, es decir, se incluyeron todos los funcionarios administrativos con los criterios definidos por el estudio, por lo tanto la muestra es censal. (Pérez, 2024, s/p.).

La técnica utilizada fue el cuestionario contentivo de 11 preguntas de cuatro alternativas de respuesta: Siempre, Casi siempre, Casi nunca, Nunca, el mismo fue diseñado a través de un sistema de información libre, desde la página webwwwe-encuentro.com. El análisis de la información permitirá focalizar la información en unas recomendaciones para mejorar el proceso actual, dentro de los márgenes y parámetros permitidos tanto legal como administrativamente posibles.

RESULTADOS

Tabla 1.

Variable Contratación

	Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca	Total
Ítems 1	17	50	33	0	100
Ítems 2	0	42	50	8	100
Ítems 3	0	50	50	0	100
Ítems 4	0	8	67	25	100
Ítems 5	8	17	75	0	100

En la tabla 1 se hace referencia a la variable contratación; en el mismo se puede observar que en el ítems 1 el 17% de los entrevistados respondió que siempre se define el perfil del docente antes de iniciar el proceso de contratación en el área de postgrado, un 50% dijo que casi siempre y un 33% casi nunca. En cuanto al ítems 3 un 50% de los encuestados respondió que casi siempre se utilizan criterios estandarizados y transparentes para evaluar a los candidatos durante el proceso de contratación y un 50% reportó que casi nunca. En referencia al ítems 4 el 8% de los funcionarios señaló que el proceso de contratación actual es rápido y permite atraer a profesionales altamente calificados, mientras que el 67% dijo que casi nunca es rápido y un 25%

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 32-43
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

señalo que nunca. En el ítems 5 un 8% de los funcionarios administrativos manifestó que siempre el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal docente de postgrado de la Universidad de Panamá es el más adecuado, en tanto que un 17% indicó que casi siempre y un 67% casi nunca.

Tabla 2.

Variable Remuneración

	Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca	Total
Ítems 6	0	17	83	0	100
Ítems 7	8	42	50	0	100
Ítems 8	0	50	50	0	100
Ítems 9	0	67	33	0	100
Ítems 10	8	59	33	0	100
Ítems 11	0	17	50	33	100

En la tabla 2 se hace reseña de la información de la variable remuneración, donde el ítem 6 se reporta que un 17% del personal señaló que casi siempre se familiarizan con el proceso actual para la gestión de pago de los docentes de postgrado, mientras un 83% señaló que casi nunca. Ahora bien, en cuanto al ítems 7 el 42% señaló que casi siempre se hace revisión de la reforma del Consejo Administrativo en reunión N-11-9 del año 2009 con el fin de establecer una nueva reforma, en tanto el 50% indicó que casi nunca se hace revisión de la reforma. En el ítem 8 se encuentra que el 50% del personal administrativo respondió que casi siempre la gestión de pago de los docentes se hace a corto tiempo y el otro 50% dice que casi nunca. En referencia al ítem 9 el 67% de los entrevistados consideró que casi siempre la gestión de cheque de pago docente se debe gestionar por la Vicerrectoría de postgrado de la Universidad mientras que el 33% consideró que casi nunca se debe gestionar. Por último, el ítem 11 arrojó que el 17% de los encuetados dijo que los docentes contratados en el área de postgrado reciben su remuneración en tiempo real, en tanto que un 50% consideró que casi nunca reciben remuneración en tiempo real y un 33% señaló que nunca.

CONCLUSIONES

En conclusión, el análisis de la variable contratación revela que, casi siempre se define el perfil del docente antes de iniciar el proceso de contratación en el área de postgrado, en cuanto, a los criterios estandarizados y transparentes para evaluar a los candidatos casi nunca se utilizan. Además, el proceso de contratación actual casi nunca es rápido, en relación, al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal docente de postgrado de la Universidad de Panamá casi nunca es el más adecuado.

Estos resultados, no se adaptan a lo establecido por Espinoza (2023) quien señala que la contratación docente en el área de postgrado requiere adaptarse a un entrono educativo, dinámico, priorizando la formación avanzada, experiencia comprobada y competencias tecnológicas y pedagógicas. Además, requiere de un proceso de selección automatizado que agilice la contratación y se disminuya la burocracia.

En lo que se refiere, a la variable remuneración, los resultados indican que los docentes casi nunca se familiarizan con el proceso actual para la gestión de pagos en el área de postgrado. Asimismo, no se considera la revisión la reforma del Consejo Administrativo de 2009 para establecer una nueva reforma, de igual manera, la gestión de pago a los docentes casi nunca se realiza a corto plazo. La gestión del cheque de pago docente debe gestionarse a través de la Vicerrectoría de Postgrado para agilizar el proceso. Los docentes contratados en el área de postgrado casi nunca reciben su remuneración en tiempo real.

Lo anterior expuesto se corresponde con lo que expresa, Alcalá (2016) cuando manifiesta que la remuneración de los docentes de postgrado está marcada por desafíos económicos significativos y una creciente demanda por mejoras en las condiciones laborales.

Estos hallazgos sugieren la necesidad de mejoras integrales en los procesos de contratación y remuneración de docentes de postgrado en la Universidad de Panamá, incluyendo la estandarización de criterios de evaluación, la agilización de los procesos de contratación y pago, y la revisión de las políticas y normativas existentes. Por lo tanto

se recomienda, establecer procesos efectivos de contratación y políticas salariales adecuadas que se conviertan en una estrategia clave para fomentar la excelencia académica y preparar el capital humano para enfrentar las demandas del mercado laboral panameño.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFIAS

Alcalá, P. (2016). El salario docente como herramienta educativa: programas de incentivos al desempeñó docente. https://www.researchcate.net/publication/320878325_El_salario_docente_como_herram ienta-de_politica_educativo_programa_de_incentivos_al_desempeño_docente_

Brasil, L. (2023). Remuneración: ¿cómo funciona, tipos y qué dice la ley? https://www.jobconvo.com/blog/es/remuneracion-como-funciona-tipos-y-que-dice-la-ley/

Carjal, A. (2020). Investigación de campo: características, tipos, técnicas y etapas. https://www.C:Users/ACER%20ASPIRE/Downloads/invetigacion%20de%20campo%20(6)pdf.

Espinoza F., E., Tinoco I., W. Sánchez B., X. Características Del Docente Del Siglo XXI. El docente del siglo XXI: Perspectivas según el rol formativo y profesional file:///C:/Users/VIP/Desktop/DialnetCaracteristicasDelDocenteDelSigloXXIOriginal-6210816.pdf

Espinoza, J. (2023). La contratación temporal de los docentes universitarios. Necesidad de un reexamen desde la constitución peruana. https://www.scielo.cl/pdf/estconst/v21n2/0718-5200-estc0nst-21-22117.pdf

García, D. (2025). El papel del docente en el contexto actual. https://www.uaeh.edu.mx/gaceta/3/numero27/mayo/papel-docente.html.

Guevara, G. (2020). Metodología de la investigación educativa. https://www.recimundo.com/index.php/es/article/download/860/1560.

Hernández, R. (2018). Metología de la investigación. https://www.investigacioncientifica.org/investigacion-documental-segun-autores/

Jiménez, L. (2020). Impacto de la investigación cuantitativa en la actualidad. https://www.researchgate.net/publication/352750927-IMPACTO_DE_LA-ICUANTITATIVA_EN_LA_ACTUALIDAD

Lomelí G., C. (2016). El perfil del docente en la universidad del siglo XXI. https://www.ecorfan.org/proceedings/CDU_XI/TOMO%2011_7.pdf

María Luisa Rico-Gómez, Ana Isabel Ponce Gea
https://www.redalyc.org/journal/140/14070424004/html/

Pérez, A. (2024). Respuesta carta editar “población y muestra”
https://www.scielo.cl/pdf/ijoid/u17n2/2452-5588ijoid-17-02-67

Piedrahita, N. (2018). Contratación de docentes: De la legislación a la realidad.
https://www.udea.edu.co./wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia/iut/p/z0/rY4_C8lwEMW_

Restrepo, J. (2016). Las competencias del docente de postgrado. Una perspectiva desde la formación de postgrados de maestrías.
https://www.tdx.cat/bitstream/haneld/10803/393868/jjera1de1.pdf.

Ríos, K. (2025). ¿El salario, cuáles son las características básicas?
https://payfit.com/es/contenido-practico/salario/

Romero, A. (2023). La contratación laboral del personal docente e investigador en el sistema universitario.
https://www.aedtss.com/la-contratacion-laboral-del-personal-docente-e-investigador-del-sistema-universitario/

44REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 44-60
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Proceso de auditoría forense: contabilidad y finanzas en la República de Panamá. (Segunda parte)

Forensic audit process: accounting and finance in the Republic of Panama.

Edna F. Carrasquilla De La Cruz
Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: edna.carrasquilla@up.ac.pa https://orcid.org/0000-0002-3178-8916

Anael M. Carrasquilla Duarte

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: anaelm.carrasquilla@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-2300-2602

Alvin Alberto Ibarra Soto

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: alvinibarra@yahoo.com https://orcid.org/0009-0009-2284-0928

Recibido: 18-04-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7723

RESUMEN

La presente investigación es de tipo documental y descriptivo, y se presenta a través de un análisis bibliográfico con el objetivo de delinear las etapas involucradas en el proceso de auditoría forense en el ámbito de contabilidad y finanzas en la República de Panamá. Este estudio abarca diversas fases, comenzando con la revisión de la Constitución Política de la República de Panamá, así como leyes, códigos, decretos, normas y resoluciones que enmarcan el entorno normativo. Se presenta un proceso dirigido a los profesionales interesados en ingresar al campo de la auditoría forense en contabilidad y finanzas, destacando que, para realizar una auditoría forense efectiva, es fundamental comprender la teoría general del delito, así como las herramientas específicas que faciliten el trabajo, de conformidad con las normas profesionales y el marco legal vigente en Panamá.

Palabras Clave: Finanzas, Auditoría, forense, auditoría forense, contabilidad, contabilidad forense.

ABSTRACT

This documentary and descriptive research is presented through a bibliographic analysis to outline the stages involved in the forensic audit process in accounting and finance in the Republic of Panama. This study covers several phases, beginning with a review of the Political Constitution of the Republic of Panama, as well as laws, codes, decrees, standards, and resolutions that define the regulatory environment. A process is presented for professionals interested in entering the field of forensic auditing in accounting and finance, emphasizing that, to conduct an effective forensic audit, it is essential to understand the general theory of the crime, as well as the specific

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 44-60
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

tools that facilitate the work, in accordance with professional standards and the current legal framework in Panama.

Keywords: Finance, Audit, forensic, forensic audit, accounting, forensic accounting.

Tabla 1

Marco Teórico Jurídico Normativo

Entidad que Emite	Descripción	Gaceta Oficial
Asamblea Nacional	Ley No. 2 de 1916 de 22 de agosto de 1916. Por la cual se aprueba el Código Civil (Libro Cuarto - de las Obligaciones en General y de los Contratos), así como los Códigos Penal, de Comercio, de Minas, Fiscal y Judicial, elaborados por la comisión codificadora.	02418 de jueves, 7 de septiembre de 1916
Asamblea Legislativa	Resolución por la cual se adopta el Texto Único del Código Judicial. Libro I, II y III del Código Judicial.	20756 de martes 10 de marzo de 1987
Asamblea Nacional	Constitución Política de la República de Panamá 1972 – 2004. Acto Legislativo No.1	25176 de lunes, 15 de noviembre de 2004
Asamblea Legislativa	Ley No. 50 de 13 de diciembre de 2006 “Que organiza el Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses	25692 de viernes, 15 de diciembre de 2006
Asamblea Nacional	Ley No. 14 de 18 de mayo de 2007. Que adopta el Código Penal	25796 de martes, 22 de mayo de 2007
Asamblea Nacional	Ley No. 69 de 27 de diciembre de 2007 “Que crea la Dirección de Investigación en la Policía Nacional, adscribe los servicios de Criminalista al Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses y dicta otras disposiciones”	25949 de viernes, 28 de diciembre de 2007
Asamblea Nacional	Ley 63 de 28 de agosto de 2008. Que adopta el Código Procesal Penal	Digital 26114 de jueves, 28 de agosto de 2008
Contraloría General de la República	Decreto No. 072-15-Leg. de 12 de enero de 2015, “Por la cual se crea la Dirección Nacional de Investigaciones y Auditoría Forense (DIAF)”.	No 27698-A de martes, 13 de enero de 2015
Contraloría General de la República	Decreto No. 139-DDRH de 13 de febrero de 2015, “Por la cual se crea la Subdirección en la Dirección Nacional de Investigaciones y Auditoría Forense”.	27757 de jueves, 9 de abril de 2015
Contraloría General de la República	Resolución No. 45-2021-DIAF (de 20 de enero de 2021), “Por la cual se aprueba el “Manual de Auditoría Forense” de la Contraloría General de la República de Panamá.”	Digital 29746 – C de lunes, 14 de febrero de 2022
Ministerio Público	Resolución DG-038-2023 de 2 de junio de 2023 que adopta el Reglamento para certificar a los peritos idóneos del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses	Digital 29802 de martes, 13 de junio de 2023
Asamblea Nacional	Código Judicial de la República de Panamá. Ley No. 53 de 27 de agosto de 2015 Que regula la carrera judicial.	Digital 27856-A de viernes 28 de agosto de 2015

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 44-60
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Asamblea Nacional	Ley No. 402 de 9 de octubre de 2023. Que adopta el Código Procesal Civil de la República de Panamá	Digital 29887-A de miércoles, 11 de octubre de 2023

Nota. Elaboración a partir de las leyes que conforman el marco teórico jurídico normativo de este trabajo de investigación.

RESULTADOS

El Marco Teórico Jurídico o Normativo de esta investigación incluyo: la Constitución Política de la República de Panamá, leyes, códigos, decretos, normas, resoluciones, entre otros. Para una mejor referencia hemos agrupado mediante tabla los sustentos y referencias revisadas y analizadas para la elaboración de esta investigación. En este sentido, se debe tener en cuenta tanto el ordenamiento jurídico, así como el entorno legislativo de la auditoría forense.

En la República de Panamá, en los últimos diez años ha habido tres casos de delito Contra el Orden Económico de alto perfil los cuales son: Juicio Caso New Business, Juicio Caso Blue Apple y Juicio Caso Odebrecht; de los cuales detallaremos aspectos relevantes de cada uno en las próximas líneas.

Juicio Caso New Business

En la República de Panamá, mediante fallo emitido por el Órgano Judicial, Juzgado Segundo Liquidador de Causas Penales, en el caso New Business, la jueza segunda liquidadora de causas penales del Primer Circuito Judicial de Panamá, Baloisa Marquínez Moran emitió sentencia condenatoria contra tres ciudadanos, en calidad de autores del delito contra el orden económico, en la modalidad de Blanqueo de Capitales, específicamente por el Artículo 254 del Código Penal. Además, en la sentencia se ordenó la disolución de dos sociedades y el comiso de las acciones de una casa editorial, a favor del Estado, así como la administración de bienes muebles e inmuebles de dicha editorial.

De igual forma, se impuso una multa equivalente a **Diecinueve millones doscientos veintiún mil seiscientos balboas con cuarenta y ocho centavos (B/. 19,221,600.48)**

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 44-60
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

como pena accesoria al Señor Ex presidente de la República. A los directores de las empresas contratistas se les inhabilitó por un término igual al de la pena principal.
A los testigos que fueron citados y no comparecieron a la audiencia, se les multo con la suma de **Cien balboas solamente (B/. 100.00)**, que deberán cancelar a favor del Tesoro Nacional. En este juicio el Ministerio Público estuvo representado por los fiscales contra la Delincuencia Organizada: Emeldo Márquez, Uris Vargas y Gilberto Arona. En tanto, por la defensa técnica participaron doce abogados.

Cabe resaltar, que durante todo el desarrollo del juicio se contó con la presencia de los defensores públicos alternos: Luis Tapia, Samuel Pereira, Ricardo Vial, Ricardo Maza y Fernando Peñuelas, todos designados por el tribunal para intervenir en el evento de que alguno de los defensores particulares no se presentase. Esta, causa que consta de 178 tomos inicio en el año 2017, cuando el Ministerio Público tuvo conocimiento de la posible comisión del delito contra el orden económico en la modalidad de Blanqueo de Capitales, relacionado con la compra de un medio de comunicación social.

Juicio Caso Blue Apple

El Tribunal Superior de Liquidación de Causas Penales confirma sentencia en denominado caso Blue Apple. El Tribunal Superior de Liquidación de Causas Penales del Primer Distrito Judicial de Panamá, confirmo en todas sus partes la sentencia mixta No. 04 de 13 de noviembre de 2023, proferida por el Juzgado Segundo Liquidador de Causas Penales del Primer Circuito Judicial, mediante la cual se declaró penalmente responsable a siete personas entre ellas un ex ministro de obras públicas, y un ex presidente de la Junta Directiva de un banco estatal y se absuelve a otras cuatro personas, en el denominado caso Blue Apple.

En la decisión de primera instancia, que es confirmada por el Tribunal Superior de Liquidación de Causas Penales, se declara penalmente en calidad de autores del delito contra la Administración Pública en la modalidad de Corrupción de Servidores Públicos contenido en el Titulo X, Capítulo II del Código Penal, específicamente por el Artículo 347, a dos ciudadanos, condenando a uno de ellos, a la pena de sesenta y cuatro (64)

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 44-60
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

meses de prisión, y al otro a la pena de setenta y dos (72) meses de prisión, respectivamente; así como a la pena accesoria para ambos de inhabilitación para el ejercicio del comercio por el mismo término que la pena principal, una vez cumplida la pena de prisión.

Así mismo, se declara penalmente responsable a otros dos ciudadanos, entre ellos un ex ministro, como autores de los delitos de asociación ilícita agravada para cometer blanqueos de capitales, contenido en el Titulo IX, Capítulo VIII del Libro II del Código Penal, y por el delito contra el orden económico, en la modalidad de Blanqueo de Capitales, contenido en el Titulo VII, Capítulo IV, del Libro II del Código Penal; imponiéndole a uno de ellos la pena de 152 meses de prisión, y la pena accesoria de inhabilitación para el ejercicio de funciones públicas por igual término que la pena principal, una vez cumplida la pena de prisión. En tanto, al exministro se le impuso la pena de 168 meses de prisión, y el pago de una multa por la suma total de **Veintisiete millones cuatrocientos un mil ochocientos treinta y siete balboas con cincuenta y cuatro centavos (B/. 127,401,837.54)**, como pena accesoria que deberá pagar al Tesoro Nacional en el lapso de doce meses, una vez ejecutoriada la presente Resolución, la cual equivale al doble del beneficio económico recibido y debidamente cuantificado por infracción de los Artículos 254 y 329 del Código Penal. De igual forma, se declara penalmente a otros tres ciudadanos, entre ellos, el ex presidente de la Junta Directiva de un banco estatal, en calidad de autores del delito contra el orden económico, en la modalidad de Blanqueo de Capitales, contenido en el Titulo VII, Capítulo IV, Libro II del Código Penal; imponiéndoles pena de 80 meses de prisión a los otros dos, así como la inhabilitación para el ejercicio de sus funciones públicas por el mismo término de la pena principal, una vez cumplida la pena de prisión.

En la sentencia, además se confirma que el ex presidente de la junta directiva del banco estatal se le impone el pago de una multa por la suma de **Cuatrocientos setenta mil balboas solamente (B/. 470,000.00)**, como pena accesoria que deberá pagar al Tesoro Nacional en el lapso de seis meses, una vez ejecutoriada la presente Resolución, la cual equivale al doble del beneficio económico recibido y debidamente cuantificado por

infractor del Artículo 254 del Código Penal. El Tribunal Superior de Liquidación de Causas Penales, conformado por los Magistrados Manuel Mata Avendaño, José Hoo Justiniani y Eyda Amarilys Juárez, además en la sentencia de segunda instancia, negó los incidentes de prescripción de la acción penal interpuesto por los abogados Alfredo Vallarino y Arturo Modesto Sauri, a favor de sus representados y ordenó el levantamiento de las medidas cautelares personales y reales que pesan contra los procesados que fueron absueltos dentro de la presente causa.

Juicio Caso Odebrecht

En la República de Panamá, el 20 de enero de 2025 se programó dar inicio al juicio por el caso Odebrecht, confirmo el Órgano Judicial. Según la programación de esta audiencia, se espera que extienda hasta el viernes, 28 de febrero de 2025. El caso Odebrecht tiene que ver con la creación de un entramado delictivo dedicado a pagar sobornos a cambio de la obtención de millonarios contratos del Estado. Estas coimas eran pagadas a través de la llamada “caja 2” de la empresa Norberto Odebrecht.

Según acuerdos de colaboración eficaz, ex directivos de la compañía de origen brasileño reconocieron haber pagado coimas provenientes de actividades ilícitas a funcionarios panameños o personas allegadas al gobierno.

Mediante información proporcionada por los Estados Unidos, en el año 2016, se reveló que se realizaron pagos por **Cincuenta y nueve millones de dólares ($ 59,000,000.00)** a funcionarios panameños entre los años 2010 y 2014 para obtener entre otras cosas, contratos de obras públicas. Precisamente, los hijos de un expresidente, principal acusado en este caso, fueron condenados en Estados Unidos por utilizar el sistema financiero de ese país para ocultar dinero sucio de Odebrecht.

De esta manera, Odebrecht habría logrado desarrollar importantes proyectos en Panamá como: La Cinta Costera Tramo II; Saneamiento de la Bahía; Auto Pista Madden – Colón; Renovación Urbana de Curundú; Línea 1 y 2 del Metro de Panamá; Renovación de Colón.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 44-60
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

El auto de llamamiento a juicio elaborado por la jueza Baloisa Marquínez, del Juzgado Primero Liquidador de Causas Penales del Primer Circuito Judicial de Panamá, explica seis (6) modalidades para obtener los sobornos:

- ✓ Contratos ficticios para justificar las transferencias bancarias
- ✓ Sociedades fachadas para recibir y transferir dinero de procedencia ilícita. Así, le pagaban a funcionarios, exfuncionarios y testaferros que operaban en el engranaje criminal
- ✓ Uso de directores nominativos, es decir, personas que figuraban en sociedades anónimas para abrir cuentas bancarias y facilitar movimiento de dinero
- ✓ Utilización de testaferros para ocultar los beneficiarios finales de las sociedades. Estas son personas que ponen su nombre al servicio de otros para aparecer como legítimos propietarios de activos que realmente no le pertenecen.
- ✓ Entrega de dinero en efectivo. Muchas veces las coimas eran pagadas en efectivo a funcionarios de bajo rango, y
- ✓ Facturas falsas

El procedimiento utilizado por Odebrecht en Panamá, casi siempre pactando con los gobiernos sobreprecios, por las obras que eran convertidas en coimas. En esta oportunidad la jueza Baloisa Marquínez escuchará a todos los involucrados y a los fiscales que sustentaran sus pruebas; la jueza tendrá que decidir quiénes son culpables de estas modalidades que constituyen blanqueos de capitales y quienes no. Sin embargo, el juicio fue reprogramado porque hay nueve personas (una en Perú y ocho en Brasil) cuyo testimonio fue solicitado a través de asistencias judiciales. Estas asistencias todavía no han sido atendidas.

La jueza Baloísa Marquínez reprogramó la audiencia ordinaria del 11 de noviembre al 19 de diciembre de 2025, con fecha alterna del 12 de enero al 13 de febrero de 2026; luego de la petición de tres abogados defensores que alegaron que se requería el testimonio

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 44-60
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

del principal ejecutivo de Odebrecht en Panamá, quien confesó los sobornos de la constructora, para efectuar el contrainterrogatorio.

En Panamá, los esfuerzos se dan para llegar a una homogeneización del Manual de Auditoria Forense. Es importante señalar mediante el Decreto No. 072-15-Leg. de 12 de enero de 2015, se crea la Dirección Nacional de Investigaciones y Auditoría Forense (DIAF). Mientras tanto, con el Decreto No. 139-DDRH de 13 de febrero de 2015, se crea la Subdirección en la Dirección Nacional de Investigaciones y Auditoría Forense. A través de la Resolución 45-2021-DIAF (de 20 de enero de 2021) se aprueba el "Manual de Auditoría Forense" de la Contraloría General de la República de Panamá. Con la Resolución DG-038-2023 de 2 de junio de 2023 que adopta el Reglamento para certificar a los peritos idóneos del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses.

DISCUSIÓN

Luego de analizar el Proceso de Auditoria Forense**:** Contabilidad y Finanzas en la República de Panamá, presentamos algunos criterios señalados por los profesionales de la contabilidad:

Aduce Sousa-Melo (2017) que:

> Podemos sintetizar a la auditoria forense como una rama importante de la contabilidad investigativa utilizada en la reconstrucción de hechos financieros, investigaciones de fraude, cálculo de daños económicos y rendimiento de proyecciones financieras y que provee un análisis contable que es conveniente para la Corte, el cual formará parte de las bases de la discusión, el debate y la valoración de evidencia por un juez para ayudarlo a emitir la sentencia. (pp. 19-20)

Así mismo, algunos académicos panameños indican que:

> La auditoría forense integra tanto conocimientos contables como legales, pues los hallazgos de la auditoría no solo deben permitir la identificación de un fraude o irregularidad, sino también proporcionar elementos para la posterior acción judicial o la toma de decisiones administrativas. La finalidad es prevenir y detectar

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 44-60
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

fraudes, garantizar la transparencia y restaurar la confianza en las operaciones de la empresa. (Mena, 2025).

Por otra parte, argumenta en comunicación personal Carranza (2025) que:

> La auditoría forense es una herramienta esencial para detectar y documentar cualquier tipo de actividad ilícita o irregularidad dentro de las organizaciones, como la falsificación de documentos, la manipulación de cifras contables, el desvío de recursos y otros actos de corrupción. Este tipo de auditoría tiene un enfoque preventivo, ya que la detección temprana de irregularidades puede evitar consecuencias graves para las empresas.

Batista y Corpas (2024) señalan que:

> Se recomienda un programa temático de reforzamiento de ética profesional para auditores forenses que fortalezca la confianza de la ciudadanía y la ética profesional de estos profesionales en la sustentación de evidencias. Esta recomendación responde a la debilidad observada en materia de actualizaciones sobre ética profesional y a la sugerencia de implementación de capacitaciones y/o seminarios como estrategia de reforzamiento del perfil ético dada por el 76% de los auditores forenses de la Dirección Nacional de Investigaciones y Auditoría Forense de la Contraloría. (p. 70)

Además, indica Almengor (2014) que:

> Una investigación para la Auditoría Forense incluye la verificación de activos, situaciones de quiebra fraudulentas, análisis de reclamaciones de seguros, análisis de estados financieros y averiguaciones de conflictos de interés. Los elementos de juicio y evidencia contable constituyen la base fundamental de un peritaje contable. El auditor en su papel de perito, a través de su examen crítico y sistemático, entregará un análisis sobre el recaudo probatorio, a un juez, para que este a su vez emita su opinión. (par. 11)

Ahora bien, según el Manual de Auditoría Forense de la Contraloría General de la República de Panamá, la auditoría forense es:

> Una rama de la auditoría que se orienta a participar y coadyuvar en la investigación de fraude; es decir, de actos conscientes y voluntarios con los cuales se burlan o

eluden las normas legales, o se usurpa lo que por derecho corresponde a otros sujetos, mediante el uso de mecanismos dolosos para obtener una ventaja o un beneficio ilegal.

Sigue diciendo el Manual que el auditor forense es el técnico que lleva adelante una auditoría forense. Por ende, es la persona que, luego de detectar indicios de conductas ilícitas de una o más personas, procede a verificar si existen evidencias suficientes de la realización de la conducta (violatoria de una norma jurídica). (pp. 10-11)

Siguiendo este hilo, la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC, 2024) indica en el Manual de Procedimiento de Autoría Forense que la auditoria forense es definida como:

> Una ciencia auxiliar de la investigación penal, civil, comercial, laboral, de familia, entre otras, que procura con el objeto investigado demostrar o probar (mediante las ciencias formales), y luego confrontar las leyes con la práctica (ciencias fácticas), permitiendo establecer la verdad material de los hechos sobre la verdad procesal y contribuir al establecimiento de responsabilidades penales y civiles para aquellas personas físicas o jurídicas que han generado afectación patrimonial y del orden económico nacional. (p.26)
>
> En cuanto al auditor forense para realizar su trabajo de forma efectiva y eficiente, debe tener amplios conocimiento en el campo de la auditoria, investigación criminal, criminología, los principios y las disposiciones legales vigentes para la obtención de evidencias con valor probatorio, conocimiento de administración financiera, administración de empresas, métodos cuantitativos y cualitativos aplicados en las matemáticas financieras, una mentalidad investigativa o cualquier otro campo donde se requiera tener los conocimientos para ejecutar su labor de análisis o investigación. (AIC, 2024, p. 33)

Uno de los hallazgos más relevantes en esta investigación es que, a pesar de la existencia de marcos regulatorios como la Ley 23 de 2015, que establece la prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo, la implementación de auditorías forenses sigue siendo limitada en muchas empresas panameñas, especialmente en

aquellas pequeñas y medianas. Esta limitación se debe, en gran parte, a la falta de conocimiento especializado en el área y a la resistencia cultural hacia prácticas de auditoría más profundas. De hecho, en varios casos, los encargados de la auditoría se enfocan principalmente en la revisión de los estados financieros y no en la investigación de transacciones sospechosas, lo cual limita la efectividad de las auditorías.

Por otro lado, el entorno económico y financiero de Panamá, caracterizado por su posición como centro de comercio internacional, ha llevado a que se presenten complejidades adicionales en el proceso de auditoría forense. Es importante también señalar la evolución de la tecnología en la auditoría forense. En Panamá, muchas empresas están adoptando nuevas herramientas tecnológicas como el análisis de datos y la inteligencia artificial para mejorar la detección de anomalías financieras. No obstante, existe aún una brecha significativa en cuanto a la capacitación de los profesionales en el uso de estas herramientas. Este desafío puede limitar la capacidad de los auditores forenses para enfrentar con eficacia los fraudes financieros cada vez más sofisticados.

Adicionalmente, la relación entre la contabilidad y las finanzas en el ámbito de la auditoría forense en Panamá es esencial. Si bien los contadores y auditores tradicionales están acostumbrados a analizar la conformidad de los estados financieros, los auditores forenses deben adoptar un enfoque más amplio y exhaustivo. Esto implica un conocimiento detallado de las técnicas de investigación, así como una comprensión profunda de los comportamientos humanos y las motivaciones detrás de las actividades fraudulentas. En este sentido, la falta de formación interdisciplinaria (contabilidad, derecho, criminología, entre otros) limita el desarrollo de una auditoría forense más robusta en el país.

Finalmente, la implementación de buenas prácticas y estándares internacionales en la auditoría forense, como los establecidos por la Asociación de Auditores Forenses Internacionales, podría ser un camino clave para mejorar la efectividad del proceso en Panamá. Adoptar estos estándares permitiría a los profesionales panameños no solo aumentar la transparencia dentro del sistema financiero, sino también alinearse con las mejores prácticas globales, lo que fortalecería la confianza en las instituciones financieras del país y su posición en los mercados internacionales.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 44-60
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

CONCLUSIONES

Luego de abordados los principales objetivos establecidos en este trabajo investigativo, los resultados permiten concluir lo siguiente:

- ✓ En la República de Panamá, el proceso de auditoría forense se ha consolidado como una herramienta fundamental en la lucha contra el fraude, la corrupción y otras prácticas ilícitas, especialmente en los ámbitos de la contabilidad y las finanzas. Esta disciplina es considerada una ciencia que permite reunir y presentar información financiera, contable, legal, administrativa e impositiva, a través de un equipo de profesionales calificados, íntegros y multidisciplinarios. Estos expertos implementan técnicas específicas que garantizan la autenticidad en la recolección y custodia de documentos, con el objetivo de que estos puedan ser aceptados como evidencia por una corte o un juez en los casos contra los perpetradores de crímenes económicos.
- ✓ La auditoría forense está orientada a identificar la existencia de fraudes mediante investigaciones profundas, que permiten determinar aspectos clave, tales como la cuantía del fraude, los efectos directos e indirectos, la posible tipificación del delito, así como los presuntos autores, cómplices y encubridores. Este enfoque detallado y meticuloso es esencial para proporcionar pruebas sólidas que respalden los procesos judiciales y contribuyan a la resolución de delitos económicos de manera efectiva.
- ✓ La contabilidad forense ha emergido como una disciplina crucial tanto en el sector público como en el privado, desempeñando un papel esencial en la prevención, detección e investigación de fraudes y actos de corrupción. Su consolidación como un campo clave en el entorno empresarial actual se debe a su capacidad para integrar de manera efectiva los procesos de auditoría, finanzas e investigación criminal.
- ✓ La contabilidad forense no solo se dedica a la reconstrucción de hechos financieros, sino que también proporciona las herramientas necesarias para cuantificar daños económicos y apoyar en la resolución de diversos tipos de disputas, desde el fraude hasta problemas ambientales y tecnológicos. A

medida que la sociedad enfrenta mayores desafíos en términos de transparencia y rendición de cuentas, la contabilidad forense se reafirma como un pilar fundamental en la lucha contra el fraude y la corrupción, y su continua evolución será vital para fortalecer los sistemas de justicia y los mecanismos de control en Panamá y en el mundo.

- ✓ El soborno es un acto ilícito mediante el cual un funcionario público es influenciado en sus decisiones, ya sea a través de dinero, bienes, ascensos u otros beneficios, en perjuicio del patrimonio público. Este acto tiene como objetivo la realización de acciones delictivas o injustas, o la abstención de llevar a cabo acciones que, por obligación, debería ejecutar. De manera similar, el soborno involucra a un ciudadano o a una organización que, directa o indirectamente, entrega una cantidad de dinero o beneficio a un servidor público con el fin de obtener una respuesta favorable para un trámite o solicitud, independientemente de si se cumplen o no los requisitos legales establecidos. En este contexto, entregar dinero o regalos con el objetivo de obtener algo ilícito es, esencialmente, un acto de corrupción.
- ✓ En el ámbito legal, el soborno es denominado "coima" y constituye un delito conocido como "cohecho". Este fenómeno no se limita únicamente al sector público, sino que también ocurre en el ámbito privado, donde los sobornos y conflictos de interés pueden generar distorsiones graves en la toma de decisiones y en la asignación de recursos, afectando la integridad de los informes financieros y la transparencia de las instituciones. La auditoría forense juega un papel crucial en la detección de estas prácticas corruptas, contribuyendo a la identificación y erradicación de fraudes, sobornos y otros delitos financieros que afectan la justicia y la equidad en diversos sectores.
- ✓ La corrupción puede entenderse como un sistema de comportamiento en el que participan actores poderosos tanto del sector público como privado, con el fin de influir en aquellos individuos investidos de autoridad y capacidad de decisión para que lleven a cabo actos ilegítimos que violan principios éticos fundamentales. Estos actos tienen como objetivo la obtención de beneficios

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 44-60
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

personales ilegítimos, en detrimento del bien común y del interés colectivo. En este contexto, la corrupción se caracteriza como el uso ilegítimo del poder público para obtener ventajas privadas, distorsionando los principios de justicia y equidad que deben regir las instituciones gubernamentales. Este fenómeno está relacionado con el uso ilegal o no ético de la actividad gubernamental, ya sea motivado por intereses personales, políticos o simplemente por el ejercicio arbitrario del poder.

- ✓ La corrupción, por tanto, no solo afecta la transparencia y la integridad de las instituciones públicas, sino que también mina la confianza ciudadana, debilita el estado de derecho y perpetúa la desigualdad. En el ámbito de la auditoría forense, identificar y combatir la corrupción es esencial para restaurar la confianza en las instituciones y garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera justa y eficiente.
- ✓ Los informes financieros fraudulentos, también conocidos como fraude en los estados financieros, son aquellos documentos que presentan errores u omisiones de manera intencional, relacionados directamente con las cantidades o revelaciones, con el propósito deliberado de engañar a los interesados. Estos informes no solo incluyen manipulaciones intencionales en las cifras, sino que también pueden implicar la ocultación o distorsión de información clave para inducir a error a los usuarios de los estados financieros.
- ✓ En la mayoría de los casos, los informes financieros fraudulentos se centran en manipulaciones de las cifras, como la sobreestimación de ingresos o la subestimación de pasivos. Las omisiones de cantidades son menos comunes, pero pueden ocurrir cuando una empresa omite pasivos como cuentas por pagar u otros compromisos financieros para inflar artificialmente su rentabilidad y situación financiera. Este tipo de fraude tiene un impacto directo en la credibilidad de los estados financieros, perjudicando no solo la toma de decisiones dentro de la empresa, sino también el mercado y la economía en general. La auditoría forense juega un papel crucial en la identificación y

detección de estos fraudes, ayudando a restaurar la integridad de los informes financieros y a proteger los intereses de las partes interesadas.

- ✓ Los recientes juicios penales en Panamá, como el **Caso New Business**, el **Caso Blue Apple** y el **Caso Odebrecht**, han evidenciado la necesidad urgente de contar con procesos de auditoría forense robustos y efectivos. Estos casos han expuesto mecanismos de corrupción y fraude que involucran tanto a actores públicos como privados, con el uso indebido de fondos públicos, sobornos y sobrevaloración de contratos. En cada uno de estos casos, la auditoría forense ha jugado un papel esencial en la identificación de irregularidades financieras, proporcionando evidencia crucial para las investigaciones judiciales y contribuyendo al esclarecimiento de los hechos.
- ✓ El **Caso New Business**, relacionado con la compra de la editorial *La Prensa* y presuntos pagos ilegales a altos funcionarios, y el **Caso Blue Apple**, que involucra pagos de sobornos por la asignación de contratos públicos, destacan la importancia de una auditoría forense bien estructurada para desentrañar las redes de corrupción. Por otro lado, el **Caso Odebrecht**, con sus implicaciones internacionales y su impacto en múltiples países, también subraya la necesidad de aplicar rigurosos procesos de auditoría para detectar y procesar fraudes a gran escala, que no solo afectan las finanzas públicas, sino que también dañan la confianza ciudadana en las instituciones.
- ✓ La auditoría forense en Panamá enfrenta un panorama mixto: si bien existen avances significativos, aún persisten barreras que limitan su eficacia. El fortalecimiento de la capacitación profesional, la integración de nuevas tecnologías y la cooperación internacional son elementos clave para mejorar el proceso de auditoría forense en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almengor, A. (2014). La práctica de la Auditoría Forense en Panamá. *Panamá: Grupo Mossack Fonseca*.

Arens, A.; Randal, E.; Mark, B. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. Pearson Educación

Asociación Interamericana de Contabilidad – AIC. (2024). Manual de Procedimientos de Auditoría Forense. Edición Electrónica.

Baracaldo - Lozano, N. y Daza - Giraldo, L. (2015). Panorama de los currículos de programas de contaduría pública en Colombia frente a contenidos de auditoría forense y prevención de delitos financieros. *Cuadernos de Contabilidad*, *16*(SPE42), 733-759. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5712014

Batista Peralta, D. R., y Corpas Ford, M. del R. (2024). Perfil Ético del Auditor Forense en las Finanzas Públicas Panameñas. *Revista Saberes APUDEP*, *7*(2), 57–72. https://doi.org/10.48204/j.saberes.v7n2.a5482

Cano, M. y Lugo, D. (2004). *Auditoria Forense en la Investigación Criminal del Lavado de Dinero y Activos*. Ecoe Ediciones.

Constitución Política de la República de Panamá. Acto Legislativo No.1 de 1972 – 2004 (Panamá).

Cook, J. W. y Winkle, G. M. (1987). *Auditoría*. McGrawHill.

Decreto No. 072-15-Leg. de 2015 (Contraloría General de la República de Panamá). Por la cual se crea la Dirección Nacional de Investigaciones y Auditoría Forense (DIAF). 12 de enero de 2015. D.O. No 27698-A de martes, 13 de enero de 2015.

Decreto No. 139-DDRH de 2015 (Contraloría General de la República de Panamá). Por la cual se crea la Subdirección en la Dirección Nacional de Investigaciones y Auditoría Forense. 13 de febrero de 2015. D.O. 27757 de jueves, 9 de abril de 2015.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. (1977). Declaraciones Sobre Normas de Auditoría. Litograf, S.A.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. (1997). Normas Internacionales de Auditoría.

Ley 14 de 2007. Que adopta el Código Penal. 18 de mayo de 2007. D.O. No. 25796 de martes, 22 de mayo de 2007.

Ley 2 de 1916. Por la cual se aprueba el Código Civil (Libro Cuarto - de las Obligaciones en General y de los Contratos), así como los Códigos Penal, de Comercio, de Minas, Fiscal y Judicial, elaborados por la comisión codificadora. 22 de agosto de 1916. D.O. No. 02418 de jueves, 7 de septiembre de 1916.

Ley 23 de 2015. Que adopta medidas para prevenir el Blanqueo de Capitales, Financiamiento del Terrorismo y Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva, y dicta otras disposiciones. 27 de abril de 2015. D.O. No 27768-B de lunes 27 de abril de 2015.

Ley 402 de 2023. Que adopta el Código Procesal Civil de la República de Panamá. 9 de octubre de 2023. D.O. Digital No. 29887-A de miércoles, 11 de octubre de 2023.

Ley 50 de 2006. Que organiza el Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses. 13 de diciembre de 2006. D.O. No. 25692 de viernes, 15 de diciembre de 2006.

Ley 53 de 2015. Que regula la carrera judicial. 27 de agosto de 2015. D.O. Digital No. 27856-A de viernes 28 de agosto de 2015.

Ley 63 de 2008. Que adopta el Código Procesal Penal. 28 de agosto de 2008. D.O. Digital No. 26114 de jueves, 28 de agosto de 2008.

Ley 69 de 2007. Que crea la Dirección de Investigación en la Policía Nacional, adscribe los servicios de Criminalista al Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses y dicta otras disposiciones. 27 de diciembre de 2007. D.O. No. 25949 de viernes, 28 de diciembre de 2007.

Maldonado, M. (2003). *Auditoría Forense: Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Editora Luz de América.

Molino Mola, E. (1998). *La Jurisdicción Constitucional en Panamá en un Estudio de Derecho Comparado*. Diké.

Montgomery, R. H., Macleod, R. K., Defliese, P. L., y Johnson, K. P. (1999). *Auditoria Montgomery*. Ediciones Ciencia y Técnica.

Moreno, L. (2022). *Auditoría Forense. Una guía práctica para la excelencia en la ciencia, auditoría e informática forense*. Ediciones de la U.

Osorio, I. (2004). *Auditoría 1. Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros*. Thomson

Pallerola, J. y Monfort, E. (2013). *Auditoría Enfoque Teórico – Práctico*. Ediciones de la U.

Ramírez, A., Sanandrés, L. y Ramírez, R. (2018). Auditoria Forense, una herramienta de prevención del fraude. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (noviembre 2018). En línea.* https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/auditoria-forense-fraude.html

Resolución de 1987. (Asamblea Legislativa). Por la cual se adopta el Texto Único del Código Judicial. Libro I, II y III del Código Judicial. D.O. No. 20756 de martes 10 de marzo de 1987.

Resolución DG-038-2023 de 2 de junio de 2023. (Ministerio Publico) Que adopta el Reglamento para certificar a los peritos idóneos del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses. D.O. Digital No. 29802 de martes, 13 de junio de 2023.

Resolución No. 45-2021-DIAF de 20 de enero de 2021. (Contraloría General de la República de Panamá), Por la cual se aprueba el "Manual de Auditoría Forense" de la Contraloría General de la República de Panamá. D.O. Digital No. 29746 – C de lunes, 14 de febrero de 2022

Salcedo, O., García, J.I., Ruíz, D., Castro, D.E., y Montes, M.J. (2020). La Auditoria Forense como Sistema Administrativo. *Revista Mexicana de Medicina Forense, 5(2), pp. 52-59.*

Sánchez Curiel, G. (2006). *Auditoría de Estados Financieros. Práctica Moderna Integral.* Pearson Educación.

Sousa-Melo, G. (2017). *Técnicas de Auditoría Forense para la Investigación de Delitos Económicos*. ISBN 978-9962-12-456-6

Téllez, B. (1998). *El Dictamen en la Contaduría Pública*. ECAFSA.

Téllez, B. (2004). *Auditoría un Enfoque Práctico*. Thomson.

Whittington, O.R. y Pany, K. (2000). *Auditoría Un Enfoque Integral*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025

pp. 61-80

Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Normas internacionales de educación para contadores (IES): un análisis de su integración al plan de estudios de la Licenciatura de Contabilidad en la Universidad de Panamá

International Standards of Education for Accountants (IES): An Analysis of Its Integration into the Curriculum of the Bachelor's Degree in Accounting at the University of Panama

Nelson Yovanis Reyes
Universidad de Panamá, Facultad Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: nelson.reyes@up.ac.pa https://orcid.org/0000-0002-9818-9010

Librada Del Carmen Castillo Barría
Universidad de Panamá, Facultad Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: clibrada25@gmail.com https://orcid.org/0009-0003-7842-5340

Luz Mercedes Bermúdez
Universidad de Panamá, Facultad Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: luz.bermudez@up.ac.pa https://orcid.org/0000-0003-1631-0241

Recibido: 18-03-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7738

RESUMEN

Las Normas Internacionales de Educación para Contadores (IES) establecen lineamientos globales para garantizar la calidad en la formación profesional del contador, promoviendo competencias técnicas, éticas y prácticas alineadas con los estándares internacionales. Este artículo explora la integración de dichas normas en el plan de estudios de la Licenciatura en Contabilidad de la Universidad de Panamá. Se consideró el enfoque cualitativo, con el tipo de investigación documental-analítica, apoyada en un diseño bibliográfico, de alcance descriptivo y transversal. Se seleccionaron (15) fuentes académicas entre artículos científicos consultados en las bases de datos de Scopus, Scielo, Mendeley y Google Académico, publicados entre 2017 y 2024. Como conclusiones se requiere adaptar el plan de estudio a las IES para alcanzar profesionales con habilidades y competencias productivas, éticas y con visión internacional.

Palabras Clave: educación, formación profesional superior, contabilidad, enseñanza y formación, educación superior.

ABSTRACT

The International Education Standards for Accountants (IES) establish global guidelines to ensure quality in the professional training of accountants, promoting technical, ethical, and practical competencies aligned with international standards. This article explores the integration of these standards into the curriculum of the Bachelor's Degree in Accounting at the University of Panama. A qualitative approach was used, using documentary-analytical research supported by a bibliographic design, with a descriptive and cross-sectional scope. Fifteen academic sources were selected from among scientific articles consulted in the Scopus, Scielo, Mendeley, and Google Scholar databases, published between 2017 and 2024. The conclusion is that the curriculum must be adapted to the HEIs to develop professionals with productive, ethical, and internationally-minded skills and competencies.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 61-80
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Keywords: education, higher vocational training, accounting, teaching and training, higher education.

INTRODUCCIÓN

La globalización y la creciente interconexión de las economías han evidenciado la necesidad de estandarizar prácticas contables y educativas a nivel internacional. En este contexto, las Normas Internacionales de Educación para Contadores (IES, por sus siglas en inglés), desarrolladas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), se presentan como una guía constituida por elementos esenciales que se espera tengan los programas de formación de profesionales para su reconocimiento internacional.

Las IES tienen la característica de comprender la formación del profesional en Contabilidad de manera integral, esto es planificando desde el ingreso del estudiante a un programa de estudios; avanzando en su formación inicial, que le permita convertirse en profesional; y continuando con su formación después de graduarse, lo que significa realizar una formación continua (Quintero et al., 2024).

Por tanto, estas normas van más allá de definir los conocimientos técnicos mínimos que debe poseer todo graduado de una formación en Contabilidad, en ellas se realza la necesidad de que el profesional en formación desarrolle habilidades, valores y actitudes, para que puedan ejecutar su labor profesional de manera óptima.

Países como Estados Unidos, Canadá y algunos de la Unión Europea han integrado las IES en sus programas educativos, logrando una conexión más estrecha entre la academia y el mercado laboral (Demuner, 2019). Esta alineación favorece la movilidad internacional de los profesionales y fortalece la confianza de los usuarios de la información financiera.

En América Latina, la educación contable ha sido objeto de debate por la falta de homogeneidad en los planes de estudio. Iniciativas en países como Brasil, México y Colombia han evidenciado avances en la incorporación de las IES, aunque de forma parcial y con desafíos en la adopción integral de su marco conceptual (Moreno et al., 2019).

No obstante, a pesar de los esfuerzos realizados para adaptar las IES a los programas de licenciatura, persisten brechas en la adopción de estas normas limitando la competitividad de los graduados en mercados laborales internacionales. Estas carencias plantean interrogantes sobre la manera en la que las universidades abordan la formación de contadores en entornos que demandan adaptabilidad y estándares de calidad.

En Panamá, la situación no es diferente. Si bien la educación contable ha avanzado en su profesionalización, estudios como el de Sáenz (2022) señalan que: “los planes de estudio de instituciones de educación superior no incorporan las directrices de las IES afectando no solo la calidad de la formación, sino también impactando en la capacidad de los profesionales egresados para desempeñarse en mercados internacionales” (p.44).

Particularmente, en la Universidad de Panamá (UP), principal formadora de contadores en el país, la integración de las IES ha sido limitada, a pesar de los esfuerzos por modernizar su currículo. Achurra et al. (2023) refiere que:

El plan de estudio de la licenciatura en Contabilidad incluye un enfoque integral donde los cursos se organizan por áreas de formación general, básica y profesional, cursos optativos y prácticas profesionales que de manera conjunta busca la formación integral del estudiante (conocimientos, valores y competencias) (p.24).

Sin embargo, a pesar de la implementación de este modelo, señalan investigaciones como la de Sáenz (2021) que el modelo educativo se caracteriza por “promover una formación mecanicista, técnica y poco investigativa con un bajo nivel de competencias” (p.28), lo que infiere que el profesional en Contabilidad al egresar tiene dificultades y restricciones en las oportunidades de empleo en firmas multinacionales o en organizaciones que operan bajo normativas internacionales. Además, la falta de una educación contable estandarizada genera disparidades en la percepción del valor de las competencias frente a graduados de otros países.

Por tanto, el abordaje de este tema es relevante, debido a la necesidad de contar con profesionales contables que no solo sean técnicamente competentes, sino que estén preparados para abordar los desafíos éticos, regulatorios y tecnológicos del entorno global. Según Torres (2023) “la integración de las IES en los programas académicos no solo mejora la calidad educativa, sino que también eleva la confianza de los mercados internacionales en la profesión contable de una nación” (p.75). Por ello, considerar la realidad de la implementación de las IES en la Universidad de Panamá es esencial para identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora en su currículo.

A nivel institucional, este análisis tiene implicaciones significativas. Por un lado, ofrece a los tomadores de decisiones en la UP una perspectiva crítica para adaptar los programas de estudio a las necesidades del mercado internacional. Por otro lado, proporciona a los estudiantes una educación alineada con las demandas globales, aumentando así la empleabilidad y competitividad.

De tal manera, como iniciativa hacia la consolidación de un sistema educativo que responda a las demandas globales sin perder de vista las necesidades locales, emerge la pregunta que orienta esta investigación ¿Cómo se integrarían las Normas Internacionales de Educación para Contadores (IES) en el plan de estudios de la Licenciatura en Contabilidad de la Universidad de Panamá?

Así también, sus objetivos que orientan la investigación:

Objetivo general:

Analizar la integración de las Normas Internacionales de Educación para Contadores (IES) en el plan de estudios de la Licenciatura en Contabilidad de la Universidad de Panamá, considerando su relevancia para el desarrollo profesional en el contexto global.

Objetivos específicos:

Identificar las Normas Internacionales de Educación para Contadores (IES) para la formación de contadores públicos, según los estándares internacionales.

Diagnosticar las fortalezas y debilidades del plan de estudios de la Licenciatura en Contabilidad de la Universidad de Panamá, en relación con las Normas Internacionales de Educación para Contadores (IES).

Elaborar recomendaciones para la adaptación e incorporación de las IES en el plan de estudios de la Licenciatura en Contabilidad de la Universidad de Panamá.

METODOLOGÍA

Metodológicamente se consideró el enfoque cualitativo, con el tipo de investigación documental-analítica, definida por Arias (2017) como: "un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios" (p. 27). Apoyada en un diseño bibliográfico, de alcance descriptivo y transversal. Por otro lado, las fuentes documentales (muestra) estuvieron conformadas por artículos de revistas científicas, trabajos de grados; publicados en diversas bases de datos Scopus, Scielo, Mendeley y Google Académico, publicados entre 2017 y 2024. Así como el plan de estudio de la carrera de Contabilidad. Esto permitió la selección de un total de (15) investigaciones, conformando la muestra de la información objeto de estudio. A continuación, se presenta en la tabla 1, la distribución de los documentos objeto de estudio.

Tabla 1

Muestra. Documentos consultados en el estudio

Documentos analizados	Nº de documentos	Base de datos consultadas
Trabajos de Grado (Tesis)	3	Google Académico
Artículos Científicos	11	Scopus, Scielo, Mendeley
Documento institucional académico	1	Google Académico

Para la definición de las categorías de análisis que permiten mantener la direccionalidad e intencionalidad en la investigación documental; así como la expresión del sentido y significado que el investigador le atribuye, se utiliza el criterio de Pérez (2017) para estudios documentales. Quedando estipuladas:

Categoría 1. Normas Internacionales de Educación para Contadores (IES) para la formación de contadores públicos, según los estándares internacionales.

Definición conceptual: Son un conjunto de directrices emitidas por el International Accounting Education Standards Board (IAESB), bajo la supervisión de la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Estas normas establecen los principios, competencias y estándares educativos que deben guiar la formación profesional inicial y el desarrollo continuo de los contadores públicos. Su objetivo es garantizar que los contadores cumplan con los requisitos técnicos, éticos y profesionales necesarios para desempeñarse en un entorno globalizado y dinámico (Demuner, 2019).

Unidades de análisis: Comparación de los estándares y competencias específicos definidos en las IES: ES1: requisitos de ingreso, E2: competencias técnicas, E3: habilidades profesionales, E4: valores, ética y actitudes profesionales, E5: formación práctica, E6: competencia profesional, E7: Formación continua y E8: competencia profesional.

Categoría 2. Plan de estudios de la Licenciatura en Contabilidad de la Universidad de Panamá.

Definición conceptual: es un diseño estructurado que organiza de manera sistemática los objetivos de aprendizaje, las asignaturas, las competencias, y las metodologías de enseñanza-aprendizaje de la Licenciatura en Contabilidad de la Universidad de Panamá. Define el conjunto de conocimientos técnicos, habilidades prácticas, y valores éticos que el estudiante debe adquirir para cumplir con los requisitos de formación profesional en el campo de la contabilidad, ajustado a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) (Universidad de Panamá, UP, 2024).

Unidades de análisis: Conjunto de asignaturas obligatorias y competencias específicas que se encuentran documentadas en el plan de estudio.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 61-80
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Con respecto, a la técnica e instrumento de recolección de datos se utilizó la observación documental con una ficha de registro para sistematizar las fuentes de información de carácter secundario. Por otra parte, para la interpretación de los datos se recurrió a la técnica de análisis de contenido definida por Hernández, Fernández y Baptista (2017) como un modo: "útil para analizar los procesos de comunicación o cualquier forma de comunicación (artículos, libros, discursos, reglamentos, entre otros) en diversos contextos" (p. 521).

En función de ello, se identificaron y analizaron las características de los diferentes documentos seleccionados referentes al tema de estudio. Posteriormente, los resultados se presentaron en tablas que facilitaron la sistematización de los datos obtenidos para la identificación de las fortalezas y áreas de mejora clave para la optimización del plan de estudio de la Licenciatura de Contabilidad.

RESULTADOS

Con base a la revisión documental se presentan los resultados que surgen en función de las categorías de análisis:

Categoría de análisis 1. Normas Internacionales de Educación para Contadores (IES) para la formación de contadores públicos, según los estándares internacionales

1.1. Definición y fundamento

Las Normas Internacionales de Educación para Contadores (IES, por sus siglas en inglés) son un conjunto de lineamientos establecidos por el International Accounting Education Standards Board (IAESB), bajo la supervisión de la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Estas normas tienen como objetivo garantizar que la formación inicial y continua de los contadores públicos sea coherente, ética y de calidad a nivel global (Demuner, 2019). De tal manera que, promueven la adquisición de competencias técnicas, éticas y profesionales que permitan a los contadores desempeñarse en entornos económicos y regulatorios diversos y complejos.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 61-80
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Las IES están diseñadas para orientar a las instituciones educativas, organismos reguladores y entidades profesionales sobre los estándares mínimos que deben cumplir los programas de formación en Contabilidad pública. “Estas enfatizan la educación basada en competencias, que incluye habilidades técnicas (como el manejo de normas contables internacionales), competencias blandas (como comunicación efectiva y juicio crítico), y la incorporación de principios éticos” (González et al., 2021).

Según López et al. (2018) las IES “representan una evolución hacia un modelo educativo más uniforme y globalizado, donde las instituciones de formación contable tienen un marco claro para preparar a sus estudiantes para los desafíos del entorno internacional” (p.44). Por lo que, refuerzan la transparencia y la confianza pública en la profesión contable.

Por otro lado, Ramírez (2017) argumenta que: “las IES no solo son un estándar técnico, sino una herramienta para promover una identidad profesional compartida entre contadores, independientemente de su ubicación geográfica”. Según estos autores, se fomenta la movilidad laboral y la competitividad global de los contadores que se forman bajo estas directrices.

Con respecto a las Normas IES en la tabla 2, se presenta la descripción de estas:

Tabla 2

Descripción de la Normas IES

Norma	Descripción	Aplicación en el plan de estudios
IES 1: Requisitos de entrada a programas de Contabilidad pública	Establece los criterios mínimos de acceso a los programas educativos, asegurando que los estudiantes cuenten con habilidades y conocimientos básicos suficientes.	Se traduce en requisitos de admisión claros y rigurosos, como pruebas de aptitud académica y competencias en matemáticas y lenguaje.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 61-80
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Norma	Descripción	Aplicación en el plan de estudios
IES 2: Competencias técnicas y profesionales iniciales	Detalla las habilidades que deben adquirirse durante la formación inicial, como el análisis financiero y la auditoría.	Implica asignaturas técnicas como contabilidad avanzada, finanzas corporativas, auditoría y gestión de costos.
IES 3: Competencias profesionales genéricas	Enfatiza habilidades transversales como la comunicación, trabajo en equipo y pensamiento crítico.	Se refleja en actividades prácticas, presentaciones orales, proyectos integradores y talleres de desarrollo de habilidades interpersonales.
IES 4: Valores éticos y actitudes profesionales	Establece la importancia de la ética, la integridad y la responsabilidad social.	Los programas académicos incluyen cursos de ética profesional, talleres sobre dilemas éticos y debates sobre responsabilidad social corporativa.
IES 5: Requisitos para la formación práctica	Define la necesidad de que los estudiantes realicen prácticas profesionales supervisadas.	Se implementa a través de convenios entre universidades y empresas, asegurando la realización de pasantías obligatorias.
IES 6: Evaluación de competencias profesionales iniciales	Establece la necesidad de evaluar si los estudiantes han adquirido las competencias requeridas antes de obtener su certificación.	Se integra mediante exámenes integrales, proyectos finales, y pruebas de simulación profesional.
IES 7: Desarrollo profesional continuo (CPD)	Reconoce que el aprendizaje no termina con la certificación inicial, promoviendo la actualización continua.	Se fomenta a través de programas de educación continua, seminarios, y cursos de actualización profesional.
IES 8: Competencias para auditores	Específica para los contadores que se desempeñan como auditores, exige un nivel avanzado de conocimiento técnico y profesional.	Se traduce en asignaturas especializadas como auditoría avanzada, gestión de riesgos, y normativa internacional de auditoría.

Fuente. *Tomado de Salvioni (2020)*

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 61-80
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Por consiguiente, las IES requieren integrarse a los planes de estudio mediante un enfoque curricular que combine la teoría y la práctica. De esta manera, garantiza que los estudiantes estén preparados no solo para cumplir con los estándares técnicos, sino también para actuar con integridad y compromiso ético con una visión ampliada en el ejercicio profesional.

Categoría 2. Debilidades y mejoras del plan de estudios de la Licenciatura en Contabilidad de la Universidad de Panamá, en relación con las Normas Internacionales de Educación para Contadores (IES).

2.1 Aspectos generales del plan de estudios de la Licenciatura en Contabilidad

En la revisión del documento base curricular de la Universidad de Panamá Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad para la Licenciatura en Contabilidad (UP, 2023) se establece:

Objetivos de la carrera

- Formar profesionales altamente capacitados en el área de la contabilidad dotados de conocimientos teóricos y prácticos con habilidad para utilizar las herramientas tecnológicas y las comunicaciones. Con elevados valores cívicos y morales, espíritu emprendedor, creativos responsables y con capacidad de enfrentar riesgos e independencias.

- Preparar profesionales que aporten al proceso de crecimiento desarrollo y modernización de la economía nacional con criterios de productividad, competitividad, mejoramiento continuo, innovación, aspiración a la excelencia y calidad total que sean aptos para tomar las mejores decisiones.

Perfil de egresado

- Al finalizar la carrera el estudiante será capaz de:

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 61-80
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- Elaborar registros y reportes de contabilidad financiera fiscal y contabilidad administrativa.
- Elaborar presupuestos, participar en la planeación estratégica para apoyar la toma de decisiones.
- Elaborar dictámenes, analizar e interpretar estados financieros para apoyar la toma de decisiones.
- Participar ampliamente en el diseño e implementación de sistemas de información gerencial y en la definición de la estructura financiera óptima de la empresa.
- Interpreta y aplica las leyes reglamentos y disposiciones fiscales minimizando la carga tributaria de las empresas aprovechando los incentivos fiscales.

Perfil profesional

El egresado de esta licenciatura puede desempeñarse en las empresas públicas y privadas en las áreas de contabilidad financiera, auditoría y costos.

Plan de estudio

Está estructurado en ocho (8) semestres y cincuenta y seis (56) asignaturas organizadas por áreas de formación general, básica y profesional, cursos optativos y prácticas profesionales. Permite la incorporación de las tecnologías de la información pudiendo en este caso hacer uso de herramientas tecnológicas, a través de la aplicación de software y programas contables que fortalezcan las competencias educativas en el estudiante, coadyuvando a que logre alcanzar su perfil profesional y un mejor desempeño en su campo laboral.

2.2 Comparación de las Normas Internacionales de Educación para Contadores (IES) con el plan de estudios

En la tabla 3 se presenta la revisión de la integración de las Normas Internacionales de Educación para Contadores (IES) en el plan de estudios de la Licenciatura en Contabilidad de la Universidad de Panamá.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 61-80
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Tabla 3

Comparación de (IES) con el plan de estudios de la Licenciatura en Contabilidad

IES	Requisito clave	Contenido del Plan de estudios	Concordancia	Áreas de mejora
IES 1: Requisitos de entrada al programa	Evaluación de competencias básicas: matemáticas, razonamiento lógico, comunicación y habilidades lingüísticas.	No se evidencia un módulo específico para evaluar competencias de entrada, pero hay cursos básicos de matemáticas, español general e inglés.	Baja	Implementar una evaluación diagnóstica formal que evalúe competencias básicas de razonamiento lógico y habilidades lingüísticas aplicadas.
IES 2: Contenido técnico	Cobertura de contabilidad financiera, costos, tributaria, normativa internacional (IFRS).	cobertura: Contabilidad I-IV, Contabilidad Tributaria, Costos, Normas Internacionales de Información Financiera.	Medianamente	Aumentar ejercicios prácticos con casos reales y simulaciones sobre IFRS y normativas tributarias complejas.
IES 3: Habilidades profesionales	Comunicación, trabajo en equipo, solución de problemas y pensamiento crítico.	Cursos específicos como Metodología de Investigación Contable, Inglés Comercial, y asignaturas relacionadas con proyectos grupales.	Muy bajo	Incorporar proyectos interdisciplinarios donde se trabajen casos reales y fomentar talleres prácticos de comunicación profesional y liderazgo.
IES 4: Valores, ética y actitudes	Ética profesional, responsabilidad	Asignaturas indirectas como Normas	Parcial	Añadir cursos específicos sobre ética profesional

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 61-80
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

IES	Requisito clave	Contenido del Plan de estudios	Concordancia	Áreas de mejora
	social, respeto por las regulaciones.	Internacionales de Auditoría, Derecho Comercial y Fiscal.		aplicada a dilemas contables y auditoría ética.
IES 5: Práctica profesional inicial	Experiencia práctica supervisada, desarrollo de competencias aplicadas.	No se evidencia un módulo formal para práctica supervisada, aunque hay asignaturas técnicas avanzadas.	Baja	Crear un programa obligatorio de prácticas supervisadas en empresas con objetivos definidos y supervisión profesional.
IES 6: Evaluación continua	Evaluación periódica de resultados de aprendizaje en competencias técnicas y profesionales.	Uso de evaluaciones en asignaturas avanzadas como Auditoría y Contabilidad Administrativa.	Parcial	Diseñar sistemas de evaluación continua más robustos, con rúbricas claras enfocadas en competencias prácticas y estratégicas.
IES 7: Desarrollo continuo (CPD)	Promoción de aprendizaje continuo tras la graduación.	No se aborda directamente en el plan.	No aplica al plan base.	Crear convenios con asociaciones contables para fomentar programas de educación continua post-graduación.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 61-80
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

IES	Requisito clave	Contenido del Plan de estudios	Concordancia	Áreas de mejora
IES 8: Competencias de auditoría avanzada	Formación en auditoría avanzada, control interno y riesgos.	No se aborda directamente en el plan.	No aplica al plan base.	Establecer convenios para el desarrollo de estudios especializados en auditoría informática y análisis de riesgos financieros complejos.

RESULTADOS

La revisión del plan de estudios de la Licenciatura en Contabilidad en la Universidad de Panamá, en relación con las Normas Internacionales de Educación para Contadores (IES), pone en evidencia una baja alineación con los estándares internacionales, destacando medianamente fortalezas solo en el área técnica, pero importantes debilidades estructurales y de contenido.

IES 1: Requisitos de entrada al programa

El plan carece de una evaluación formal de competencias básicas como matemáticas, razonamiento lógico y habilidades lingüísticas, aunque ofrece cursos básicos como Matemáticas e Inglés General. Esto sugiere una debilidad significativa en el establecimiento de filtros de entrada alineados con las recomendaciones de IFAC (Demuner, 2019). Para mejorar, se requiere implementar un diagnóstico inicial formal que permita asegurar que los aspirantes poseen las competencias necesarias antes de iniciar el programa.

IES 2: Contenido técnico

La cobertura de aspectos técnicos es uno de los puntos fuertes del plan, dado que abarca áreas clave como contabilidad financiera, costos, tributación y Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS). Sin embargo, la enseñanza se centra principalmente en fundamentos teóricos, con una falta de ejercicios prácticos y simulaciones reales. Como sugiere Duarte (2021) la incorporación de actividades prácticas con escenarios reales mejoraría la preparación técnica de los estudiantes.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 61-80
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

IES 3: Habilidades profesionales

El desarrollo de habilidades como trabajo en equipo, comunicación profesional y pensamiento crítico es limitado, con asignaturas como Metodología de Investigación Contable e Inglés Comercial que apenas abordan estas competencias. Esta debilidad es consistente con estudios previos que destacan la falta de integración interdisciplinaria en programas contables (Quintero et al., 2024). Se recomienda incluir proyectos grupales interdisciplinarios y talleres orientados a mejorar estas habilidades esenciales.

IES 4: Valores, ética y actitudes

Aunque el plan incluye asignaturas indirectamente relacionadas con ética y responsabilidad social, como Derecho Comercial y Fiscal, no se observa un enfoque específico en ética profesional aplicada. La falta de este componente puede limitar la capacidad de los egresados para enfrentar dilemas éticos en su práctica profesional (Ramírez, 2017). Es importante incluir cursos específicos de ética profesional con estudios de caso basados en situaciones reales.

IES 5: Práctica profesional inicial

El plan carece de un módulo formal de práctica supervisada, lo que representa una deficiencia crítica considerando la importancia de esta experiencia para la formación aplicada. Como destaca González et al. (2021) la práctica profesional supervisada no solo facilita la transición al mercado laboral, sino que también permite evaluar competencias en un entorno real. Es necesario establecer un programa de prácticas con objetivos claros, supervisión profesional y retroalimentación constante.

IES 6: Evaluación continua

La evaluación de competencias se limita a asignaturas específicas como Auditoría y Contabilidad Administrativa, careciendo de un enfoque holístico y continuo. Esto dificulta medir el progreso integral del estudiante, como señalan López et al. (2018) diseñar sistemas de evaluación con rúbricas claras y criterios orientados a competencias prácticas sería una mejora significativa.

Los IES 7 y 8, no se contemplan en el plan de la licenciatura.

De tal manera que, aunque el plan de estudios tiene medianamente fortalezas técnicas, su alineación con las IES es incompleta. Se destacan debilidades importantes en la evaluación de competencias iniciales, el desarrollo de habilidades profesionales, la

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 61-80
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

enseñanza de ética aplicada y la falta de práctica supervisada. Implementar las mejoras propuestas garantizaría una formación más integral y acorde con los estándares internacionales, fortaleciendo la competitividad de los egresados en el mercado global.

Recomendaciones para la Integración de las Normas Internacionales de Educación para Contadores (IES) al Plan de estudios de contabilidad

Para la alineación del plan de estudios de contabilidad con las Normas Internacionales de Educación para Contadores (IES), se recomienda:

1. IES 1: Requisitos de entrada

Diseñar pruebas de ingreso que incluyan:

Resolución de problemas matemáticos básicos aplicados a situaciones contables.

Evaluación de habilidades de comunicación escrita con un enfoque en temas financieros.

Acción sugerida: Incorporar módulos introductorios optativos previos al inicio formal de la carrera para fortalecer competencias débiles detectadas en los exámenes de ingreso.

2. IES 2: Contenido técnico

Ampliar cobertura de las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS): introducir asignaturas específicas sobre la implementación práctica de IFRS. Crear talleres y simulaciones prácticas para interpretar estados financieros bajo estas normas.

Auditoría avanzada: añadir módulos específicos sobre auditoría informática y control interno, utilizando software especializado.

Acción sugerida: Colaborar con organismos profesionales (ej. IFAC) para acceder a capacitaciones y materiales actualizados.

3. IES 3: Habilidades profesionales

Fortalecer habilidades blandas esenciales: comunicación profesional y escritura técnica, toma de decisiones estratégicas basadas en análisis financiero.

Acción sugerida: implementar actividades extracurriculares como simulaciones empresariales y casos prácticos que requieran resolución de problemas complejos en

equipo. Incorporar talleres de presentación profesional donde los estudiantes expongan informes financieros y auditorías ficticias ante un panel evaluador.

4. IES 4: Valores, ética y actitudes

Integrar estudios de casos reales sobre dilemas éticos en contabilidad y auditoría. Realizar actividades de aprendizaje colaborativo en ética profesional y responsabilidad social.

Acción sugerida: organizar conferencias con expertos sobre la importancia del interés público en la contaduría, evaluar competencias éticas mediante simulaciones y ejercicios escritos sobre dilemas éticos.

5. IES 5: Práctica profesional inicial

Formalizar la supervisión de pasantías mediante acuerdos con empresas y profesionales certificados, establecer objetivos claros para las prácticas, como la preparación de informes financieros reales o simulados.

Acción sugerida: crear un sistema de seguimiento de desempeño para supervisores que permita evaluar las competencias técnicas y profesionales del estudiante durante la pasantía.

6. IES 6: Evaluación continua

Diseñar evaluaciones que midan competencias específicas de forma práctica, como preparación y análisis de estados financieros bajo IFRS, auditorías simuladas con software especializado.

Acción sugerida: introducir rúbricas claras y detalladas para evaluar habilidades técnicas, éticas y profesionales, realizar retroalimentaciones individuales con los estudiantes tras evaluaciones críticas.

7. IES 7: Desarrollo continuo profesional (CPD)

Realizar el seguimiento al egresado brindándoles oportunidades de cultura de actualización mediante talleres y seminarios opcionales sobre normativas emergentes, módulos finales orientados a la continuidad del aprendizaje.

Acción sugerida: establecer convenios con instituciones que ofrezcan educación continua, como colegios de contadores o IFAC para los egresados.

8. IES 8: Competencias avanzadas en auditoría

Introducir un módulo específico de auditoría avanzada que abarque: auditoría de sistemas informáticos, gestión de riesgos y controles internos.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 61-80
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Acción sugerida: adquirir o facilitar acceso a software de auditoría y análisis de datos financieros, fomentar proyectos prácticos donde los estudiantes y egresados realicen auditorías simuladas bajo la supervisión de profesionales.

CONCLUSIONES

La identificación de las Normas Internacionales de Educación para Contadores (IES), establecen lineamientos claros para la formación integral de contadores públicos, abarcando competencias técnicas, habilidades profesionales, valores éticos y experiencia práctica supervisada. Estas normas subrayan la necesidad de una evaluación inicial de competencias, una formación técnica robusta complementada con prácticas reales, y un desarrollo continuo profesional, elementos que deben ser integrados en los programas académicos para garantizar su alineación con los estándares internacionales.

Con referencia al plan de estudios de la Licenciatura en Contabilidad de la Universidad de Panamá muestra una cobertura limitada de los estándares definidos por las IES. Si bien se destacan fortalezas en contenidos técnicos fundamentales, como contabilidad financiera y tributación, existen debilidades significativas en la incorporación de habilidades prácticas, el desarrollo de competencias profesionales como trabajo en equipo y comunicación, la enseñanza específica de ética aplicada, y la ausencia de un programa formal de práctica supervisada. Estas deficiencias limitan la preparación integral de los egresados para enfrentar desafíos en un entorno profesional competitivo.

Referente a las recomendaciones para la adaptación del plan de estudios con las IES, es importante implementar un diagnóstico formal de competencias iniciales, fortalecer la enseñanza de habilidades prácticas mediante simulaciones y casos reales, e integrar módulos específicos en ética profesional. Además, se sugiere establecer un programa de prácticas supervisadas con objetivos claros y retroalimentación continua, así como diseñar evaluaciones orientadas a competencias integrales. Estas acciones garantizarían una formación holística, incrementando la competitividad y el reconocimiento internacional de los egresados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achurra Sánchez, R., & Camacho Canto, J. (2023). Análisis de la Ley 280 de 30 de diciembre de 2021 del contador público autorizado de Panamá. *CPA Panamá*, *1* (2), 69–81. https://doi.org/10.48204/2953-3147.4101

Arias Lozano, F. (2017). Metodología de la investigación. (6ta. ed.). Caracas. Venezuela: Episteme.

Castañeda Montaño L. (2017). Aplicación de las Normas Internacionales de Educacion para profesionales de la contabilidad. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Educación a Distancia-FAEDI. https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/c9ce6b18-b20e-4c85-bbac-295a0158459c/content.

Demuner Flores, M. del R. (2019). La formación de competencias profesionales del contador y su conformidad con las normas internacionales. *RIEE. Revista Internacional de Estudios En Educación*, *19* (1), 1–18. https://doi.org/10.37354/riee.2019.186.

Duarte Sánchez D. (2021). Análisis comparativo del plan de estudios de contaduría pública de la FACEM-UNICAN con las Normas Internacionales de formación emitidas por la IFAC-año 2021. *Revista Científica Multidisciplinar*, Ciudad de México, México. Volumen 6, Número 1.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1744 p 3452

González Vidal, I. M., & Mas López, C. J. (2021). Nuevo enfoque en ciencia, matemáticas, ingeniería y tecnología en la enseñanza de los sistemas de información para la contabilidad. *Cofin Habana*, *15*(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2073-60612021000200007&lng=es&nrm=iso&tlng=es.

Hernández, Fernández y Baptista (2017). Metodología de la Investigación (6 ed.). McGRAW-HILL.

López Jara, A. A., & Cañizares Roig, M. (2018). Diagnóstico sobre la metodología para la enseñanza de la Contabilidad en la Universidad Católica de Cuenca, Sede Macas. http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v38n1/0257-4314-rces-38-01-e5.pdf.

Moreno Medel, M. I., & Heredia Viveros, N. L. (2019). Interdisciplinariedad de la investigación en los contextos contable y administrativo. *Revista Colombiana de Contabilidad-ASFACOP*, *7*(14), 93–102. https://ojs.asfacop.org.co/index.php/asfacop/article/view/154.

Pérez G. (2017). Metodologia de la investigación. Editorial Científica. Perú.

Quintero Rivera, J. J., Flórez Guzmán, L. H., & Sánchez Quiñones, A. (2024). Relevancia del rol del profesorado en la formación de la carrera de contabilidad pública y su contribución a la calidad de la educación superior. *Revista Educación*. https://doi.org/10.15517/revedu.v48i1.55820.

Ramírez Henao, D. F. (2017). Análisis y desarrollo de la educación contable: Temáticas de su abordaje y principales problemáticas según el pensamiento estudiantil socializado por la Fenecop (2000-2016). http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n46/0123-1472-cuco-18-46-00014.pdf.

Sáenz, L. (2021). La matriz de gestión y control de riesgos: Herramienta efectiva en la auditoría interna para las empresas comerciales de la ciudad de Panamá. *Revista Faeco Sapiens*, *4*(2), 15–42. https://dialnet.proxyusc.elogim.com/servlet/articulo?codigo=9520100.

Sáenz, L. (2022). Competencia contable básica en la formación de contadores públicos autorizados. *Revista Saberes Apudep* , *3* (2), 1–17.

Salvioni Durañona, T. M. (2020). Contaduría pública: Semejanzas y diferencias entre las mallas curriculares de la Universidad Nacional de Asunción y de la Universidad Nacional Autónoma de México. *Población y Desarrollo*, *26*(50), 96-105. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2076-054X2020005000096&lng=es&nrm=iso&tlng=es.

Torres Garay, A. (2023). Formación del estudiante de contaduría pública en el proceso de enseñanza de la contabilidad internacional. *Human Review. International Humanities 12* (Monográfico), 1–13. https://doi.org/10.37467/revhuman.v12.4674.

Universidad de Panamá (UP, 2023). Portal institucional. https://www.up.ac.pa/.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 81-94

Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Ventaja competitiva, mejora continua y la administración de operaciones en el panorama empresarial actual

Competitive advantage, continuous improvement and operations management in today's business landscape

Camila Cisneros

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: camila.cisneros@up.ac.pa https://orcid.org/0000-0001-5767-2690

Recibido: 20-04-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7739

RESUMEN

El proceso de mejora continua es un esfuerzo cíclico que inicia con una idea innovadora la cual impulsa a las organizaciones hacia un modelo de aprendizaje continuo, al mismo tiempo a adoptar prácticas tecnológicos y sostenibles. La metodología que se adoptó en esta investigación fue descriptiva y transversal, con enfoque cualitativo, empleando la técnica de análisis documental mediante la recopilación de información en bases de datos, repositorios y sitios especializados a través de un rigoroso proceso de análisis y revisión de la literatura científica que incluyó libros de textos, revistas y otros, fuentes estas que proporcionaron fiabilidad a la investigación. Los resultados permiten afirmar que para que haya eficiencia en los procesos productivos se deben adoptar estrategias claves como los costos, calidad, entrega a tiempo, confiabilidad, economías de escala, entre otras. Se concluye también en la importancia de un enfoque integral que considere las demandas operativas internas y las expectativas del mercado externo para la sostenibilidad a largo plazo de las empresas en el dinámico panorama actual.

Palabras clave: automatización, estrategia de desarrollo, planificación estratégica, administración de empresas, ventaja comparativa.

ABSTRACT

The continuous improvement process is a cyclical endeavor that begins with an innovative idea, propelling organizations towards a continuous learning model while simultaneously encouraging the adoption of technological and sustainable practices. The methodology adopted in this research was descriptive and cross-sectional, with a qualitative approach, employing the technique of documentary analysis through information gathering from databases, repositories, and specialized websites. This involved a rigorous process of analyzing and reviewing scientific literature, including textbooks, journals, and other sources, all of which provided reliability to the research. The results confirm that to achieve efficiency in productive processes, key strategies such as **cost, quality, on-time delivery, reliability, and economies of scale**, among others, must be adopted. The research also concludes on the importance of a comprehensive approach that considers both internal operational demands and external market expectations for the long-term sustainability of businesses in today's dynamic landscape.

Keywork: automation, development strategy, strategic planning, business management, comparative advantage.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 81-94
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

La ventaja competitiva incorpora características diferenciadoras de un producto o servicio de una empresa, frente al producto o servicio de otras organizaciones (Diaz, 2009). Por ende, considera que la estrategia de negocio es el cómo introducirse, mantenerse y crecer en el mercado, mediante una ventaja competitiva frente a los competidores. Por lo que, si no se posee esta ventaja, debe ser creada, para poder competir en el complejo mundo empresarial.

Por otro lado, Montejano et al., (2021), define la administración de operaciones (AO) como el conjunto de técnicas aplicadas directamente a los procesos de producción durante cada etapa, desde que se obtiene información para determinar las necesidades del cliente, hasta la entrega de bienes y servicios realizados en condiciones previstas.

Las estrategias claves orientadas a la ventaja competitiva y mejora continua buscan optimizar y mejorar el desempeño de las empresas para hacerle frente a los desafías actuales a través de estrategias que puedan contribuir a optimizar el uso de sus recursos y el logro de sus metas corporativas.

A través de la revisión de la literatura científica, se examina la importancia de la planificación estratégica y la gestión operativa, enfatizando que para las empresas de hoy es importante la adopción de la innovación y la mejora continua y esto requiere como lo plantea Batista y Ricardo (2018), una interrelación de diferentes componentes, para que su orientación sea hacia organizaciones ágiles, responsables y competitivas. Se debe definir, además, qué tipo de clientes se desea satisfacer, y el valor que será ofrecido a estos clientes (Cajal, 2018, p.10). Este mismo autor señala que la cadena de suministro va a cumplir los compromisos de la compañía y debe enfocarse en los costos y entrega a tiempo. Se hace necesario, por tanto, medir el desempeño de la cadena de suministro mediante un diseño de sistemas de medición que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de forma rápida, eficiente y eficaz (Zuluaga-Mazo et al. 2014, p.108).

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 81-94
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Las empresas de hoy no solamente busca la eficiencia en sus procesos, sino en su gestión para obtener productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes (Batista y Ricardo, 2018). Estas decisiones deben estar enfocadas en estrategias de operaciones que respondan a cuestiones sobre capacidades o prioridades competitivas: costo, calidad, flexibilidad y tiempo de entrega (López et al. 2021, p. 46; Pineda y García, 2020).

Jacobs y Chase (2019), señalan que muchas compañías se enfocan en una vista ampliada por medio de objetivos que relacionan la sustentabilidad en cada una de estas dimensiones, lo que llaman Triple objetivo. El criterio social que pretende beneficiar a sus empleados, a la comunidad y a otras entidades sociales sometidas al impacto de su existencia, por ejemplo: una empresa no debe contratar mano de obra infantil, mantener un ambiente laboral seguro, horario y jornadas flexible, y jamás explotar a una comunidad.

En cuanto a los criterios económicos, debe compensar a sus accionistas mediante una rentabilidad competitiva sobre la inversión, promover el crecimiento y hacer crecer el valor de largo plazo en forma de utilidades, todo ello dentro del marco de sustentabilidad y por último los criterios ambientales, que se refiere al impacto de la empresa sobre el ambiente, protegiéndolo o al menos no causando daño ecológico, como se muestra en la figura 1.

Figura 1

Triple objetivo

Nota: Triple Objetivo que considera la evaluación empresarial en tres dimensiones: sociales, económicas y ambientales. Adaptado de: Administración de operaciones, producción y cadena de suministro (p. 24) Jacobs, F., Chase, R. (2019), decimoquinta edición, Mc Graw-Hill.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 81-94
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Estrategia de Operaciones para la competitividad

La estrategia de operaciones es un proceso que trata de alinear las operaciones con las estrategias de la organización y con las estrategias de las otras áreas. Lo que conlleva un conjunto de decisiones lógicas; si no hay estrategias, se esperará un conjunto de decisiones sin mayor coherencia (Zúñiga, 2005 p. 7).

El desafío empresarial es comprender que, en función de su proceso productivo, cómo se entreguen, los tiempos de entrega y los cambios en la forma de llevar a cabo las tareas, son fundamentales en la diferenciación y la posición competitiva (Carro y González, 2012. p. 1).

Según Schroeder y Lahr (1990), apud Zúñiga (2005) las organizaciones deben adaptar sus estrategias de acuerdo a la misión de operaciones (propósito y prioridad de objetivos), los objetivos de operaciones, realizar un análisis del entorno (competencia, tecnología, clientes, condiciones económicas, clima social y regulación gubernamental), análisis interno (fortalezas y debilidades de operaciones), la posición competitiva (el grado de funcionamiento actual y futuro de operaciones frente a la competencia), el ideal de operaciones (¿cuál debería ser la configuración teórica de operaciones si se tuviera que empezar desde cero, es decir, sin planta, ni equipo, ni recursos humanos y sin procesos?), además considerar los aspectos críticos (las brechas que se deben cerrar para que operaciones pueda cumplir con su misión y objetivos, tales como amenazas externas, debilidades internas, desventajas competitivas, y desviación respecto al estado ideal), las estrategias operativas (¿cómo es que se van a alcanzar los objetivos?) y los programas de operaciones (acciones específicas para implantar las estrategias).

Prioridades competitivas: estrategias claves en Administración de operaciones:

Para Krajewski (2013), la estrategia de operación debe ser una interacción continua entre las distintas funciones, por tanto, se debe considerar la organización como un sistema de partes interconectadas que trabaja en armonía con el resto para alcanzar las metas deseadas. Las prioridades competitivas son dimensiones operativas de importancia que una cadena de valor debe considerar para satisfacer a sus clientes tanto

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 81-94
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

internos como externos, presentes y futuros. Estas se planifican para los procesos y la cadena de valor que los creo, por ende, es importante que la gerencia seleccione las más importantes en cuanto a costo, calidad, tiempo y flexibilidad.

- **Costo o precio:** Puede ser un segmento del mercado relativamente grande el que se impulse a comprar debido a un costo bajo, por ello es esencial que las empresas produzcan con costos más bajos, aunque esto no garantice siempre rentabilidad ni éxito. “Los productos y servicios que se venden estrictamente en razón del costo suelen ser mercancías generales; es decir, los clientes no distinguen entre el producto o servicio de una empresa y los de otra (Jacobs y Chase, 2019. p. 24). La gestión de costos es esencial en la administración de operaciones estratégicas. Estrategias como la reducción de desperdicios, la optimización de inventarios y la estandarización de procesos son fundamentales para mantener la competitividad.

- **Calidad:** definida por diseño y proceso (Romero et al., 2018, Jacob y Chase, 2019). En el diseño la calidad tiene que ver con el conjunto de características que contiene el producto o servicio. Y que dependerá de las exigencias del cliente, a modo de ejemplo una bicicleta para niño es muy diferente a la de un ciclista de categoría mundial, aquí hay diferencia en el precio por la calidad en el diseño de la bicicleta para el ciclista, otro punto importante es la confiabilidad del producto no importa si sea para la bicicleta del niño o para la del ciclista, lo ideal es que no tengan defectos (Jacob y Chase, 2019, p.300). En este sentido Rúa (2009), presenta tres parámetros generales de calidad: Diseño, características y prestaciones técnicas, y servicio posventa (garantía, reparaciones, etc.). Se refiere a las dos primeras (diseño y características y prestaciones técnicas) como fácilmente imitables por medio de la tecnología existente, pero los factores de diferenciación suelen reducir estos dos parámetros, por ello la calidad se basa en este último factor más que en los primeros.

- **Velocidad de la entrega:** “Fabricar el producto o brindar el servicio con rapidez” En algunos mercados, la capacidad de una compañía de ofrecer su servicio con

mayor rapidez que sus competidores puede ser decisiva. De acuerdo con Bajaña y Paredes (2018), enfocar las decisiones de operación, darán prioridad al tiempo en tres caminos: entrega a tiempo, entrega rápida, y velocidad de desarrollo. Por ejemplo: hay empresas como las de moda, en que sus operaciones están dirigidas a una superior velocidad del desarrollo, que van de la mano con una entrega rápida, similar a las operaciones de empresas centradas de servicio.

- **Confiabilidad de entrega: "Entregar conforme a lo prometido"** existe la necesidad de perfeccionar el enfoque logístico en las actividades comerciales y operativas de las organizaciones, lo que conlleva mejorar los niveles de satisfacción de los clientes, así como la confiabilidad y calidad del servicio que ofrecen estas empresas (Debrosse-Carballo, 2013).

Estrategias para las Ventajas Competitivas

La ventaja competitiva según Porter (2011),"resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores" le permite a la organización tener un elemento diferenciador ante la competencia y sobresalir en el mercado empresarial. Las fortalezas son positivas y colocan a las empresas en una posición de ventaja frente a quien no las tiene. Por lo tanto, es importante integrar el concepto de la cadena de valor con las diferentes actividades para no focalizar solo la estrategia empresarial exclusivamente en lo bueno o fuerte (Maldonado, 2018).

Aunque una empresa posea multitudes de puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, puede tener ventajas competitivas a su alcance: costos bajo y diferenciación. Ambas variables provienen de la estructura de la industria, que da origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior en la diferenciación, según Porter (2011), estas estrategias son: liderazgo en costos, diferenciación en los costos y enfoque en la diferenciación. Las cuales plantean una forma especial para alcanzar las ventajas competitivas, ya que integra la elección del tipo de ventaja competitiva deseada y el ámbito del objetivo estratégico donde deberá obtenerse.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 81-94
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Las ventajas competitivas, es algo especial que hace una empresa para diferenciarse a su favor frente a sus competidores (Schnaars, S. P. 1993), por tanto, constituyen la esencia de cualquier estrategia, y para lograrla es imprescindible la toma de decisiones. Como lo plantea Jiménez (2020), "las prioridades competitivas y valores corporativos sirven de norte a la hora de planificar la estrategia operativa, que debe estar en consonancia con ellos". Es difícil contentar a todo el mundo, y al tratar de hacerlo aparece la mediocridad estratégica y un desempeño por debajo del promedio, alejándose del concepto de ventaja competitiva.

Hay que comprender que cada empresa tiene características específicas que no son trasladables a otras y cada negocio requiere diversos marcos de actuación acorde con las exigencias de mercado (Alonso, 2004; Carrio y Consolación, 2006; Carrión, 2010). Entonces las estrategias de diferenciación estarán en función de cómo ser vistos, pues el cliente se hace cada vez más exigente, por ende, habrá que encontrar algo que le importe y le permita destacar, por ejemplo: la atención personalizada con esmero que genere una experiencia de compra única (López, 2017). Cuando en un negocio la estrategia de diferenciación tiene altas posibilidades en la cadena de valor en cualquiera de sus procesos, ya sea producción, comercialización, distribución, será importante descubrir cuál de ellas causará mayor impacto para que la empresa pueda identificarse.

Aunque Gallardo et al., (2020), señala que es muy costosa diferenciarse, pues, exige actividades de valor superior a sus competidores por ende los factores relacionados a los costes impactan en el éxito de la estrategia. Se tiene referencia de Organizaciones que han implementado exitosamente un modelo híbrido de bajo costo y diferenciación, como Toyota con su sistema TPS que enfatiza en la eficiencia y eliminación de desperdicios, lo que permite reducir costos.

Para Carrio y Consolación (2006), es importante dotar al producto o servicio de una característica intrínseca o un atributo periférico, que el cliente aprecie y perciba como único, por ejemplo, la Empresa Huawei en el 2013, estableció una estructura organizativa basada en tres dimensiones: cliente, producto y región e intensificó su mejora tecnológica y ventas de productos lo que llevó a la compañía al tercer puesto a

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 81-94
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

nivel mundial por volumen de ventas de móviles solo por detrás de Samsung y Apple (Li, 2020). De hecho y siguiendo a este autor, todas las intervenciones que ha realizado la compañía Huawei, provienen del conocimiento de las fuerzas que impulsan al ser humano, así como sus prejuicios.

Implementar la mejora continua requiere un esfuerzo contante de la empresa para elevar la productividad, eficiencia y calidad (González et al. 2020). Este concepto hace referencia a una filosofía de negocio cuyo origen es japonés, misma que impone disciplina y una dirección de cambio empresarial aplicada a cada proceso de la organización, para fomentar ventajas competitivas basadas en la calidad o calidad total (Monge et al. 2013). La mejora continua lleva a las organizaciones, a la innovación y aprendizaje organizacional (Colina y Albites, 2020), por ende, las organizaciones que practican mejora continua, evolucionan y pasan por cinco niveles, tales como (Suarez, 2007):

- Sin ninguna actividad de mejora continua (nivel 0)
- Sacando las ideas a la luz (nivel 1)
- La mejora continua, estructurada y sistematizada (nivel 2)
- La mejora continua, vinculada a la estrategia (nivel 3)
- Mejora e innovación continua autónoma (nivel 4)
- Construcción de la organización que aprende (nivel 5)

En cada una de las etapas hay comportamientos y prácticas hacia la adopción del Kaizen o Mejora continua que utiliza la empresa con el fin de competir en el entorno en donde se desenvuelve. Por ello es un proceso que involucra a toda la organización y que se enfoca en un esfuerzo continuo e incremental con innovación. También busca un cambio en las prácticas existentes que redunde en el rendimiento de la compañía.

Liker y Franz (2020), afirman que, a finales de 2009, Toyota hizo la retirada del mercado de 10 millones de vehículos por problemas de seguridad, y acusaciones sobre su caída en calidad. Toyota proviene de un Sistema de producción TPS (Toyota Production System) el cual opera en todas sus fábricas, este sistema le permite construir autos con calidad excepcional a costes relativamente bajos. Pero ¿Qué tiene que ver todo esto con

la mejora continua y la excelencia?, que el modelo *Toyota Production System* no tiene fallas y es excelente para aprender y reevaluarse.

Todo no siempre puede ser perfecto, el propósito es aprender para poder mejorar la organización. Estos problemas llevaron a Toyota a actuar más en la línea del *Toyota Way*, un programa de retirada masiva basado en cualquier mínima preocupación de los clientes, se adoptó además una postura agresiva para evaluar todos los procesos de ingeniería y comunicación, incluyendo auditorías, con el fin de poner en marcha medidas correctoras. Concluyen además que el modelo de mejora continua, aplicado por Toyota en los procesos de fabricación de su compañía, es el mejor camino que se conoce a la excelencia, pues, en todas partes hay oportunidades de mejora apoyado también con el método lean y el modelo *plant-do-check-adjust* (PDCA), planificar, desarrollar, comprobar y ajustar. Este modelo permite a las organizaciones innovar y adaptarse a los grandes retos del momento.

García y Gisbert (2015) y López et al. (2015), afirman que la base para la adopción de la mejora continua "es la autoevaluación, conocer la situación de partida de la empresa para poder evolucionar, detectar áreas de mejora, para crear el proyecto de mejora". Por ello García y Gisbert (2015), han propuesto un modelo para la implementación de mejora continua, mediante una estructura dividía en áreas u oportunidades de mejora, en donde se les asigna un grupo de acciones, en las cuales están aquellas orientadas a los dueños de las empresas y su propio aprendizaje para que puedan hacer comprender a todo el personal que la orientación hacia la calidad es una opción estratégica, motivada por la dirección y que será permanente. También reconocen la importancia de promover e informar el plan de mejora a través de documentos que circulen por toda la empresa para conocimiento de todos los miembros.

De igual manera Membrado (2002), plantea que la calidad total, es una nueva forma de gestión empresarial para hacer más competitiva a la organización, buscando mejorar la satisfacción de los clientes, accionistas, sus empleados, los miembros de la sociedad y otros grupos de interés. La adopción requiere como paso previo, conocer la situación

actual de la empresa en cuanto a su gestión y sus resultados por medio de examen global, sistemático y regular que incluya los criterios que propone el modelo.

Es importante además motivar a los empleados mediante un sistema de reconocimiento e incentivar el trabajo en equipo mediante un proceso de estímulo planificado y deliberado, implementando técnicas de trabajo efectivo y de relaciones que promuevan el cambio positivo y mejoras en el rendimiento laboral. La importancia de las relaciones humanas, condiciones de trabajo, los sentimientos de los empleados, el sentido de pertenencia y los interese colectivos son fatores determinantes de la productividad y satisfacción de los empleados y forman parte del clima organizacional planteadas por Elton Mayo en los años 1927 a 1939 (Arévalo et al. 2018). Los directivos deberán desarrollar habilidades técnicas de comunicación efectiva que ayuden a mejorar su capacidad de motivación y comunicación con sus subordinados.

En cuanto a los proveedores, García y Gisbert (2015), explican que es importante en todo este proceso tomar en cuenta a los proveedores de insumos y materia prima; encontrar formas que estos insumos y materia prima lleguen oportunamente sin afectar los plazos de entrega del producto o servicio. La adopción de otras acciones sobre la innovación tecnológica mediante la consecución de recursos que permitan a las empresas orientarse hacia la investigación, innovación y desarrollo para alcanzar mayores niveles de productividad, rentabilidad y competitividad, y al manejo de los residuos y su tratamiento desde la generación hasta la disposición final para minimizar el impacto al medio ambiente.

METODOLOGÍA

La metodología que se adoptó en esta investigación fue descriptiva y transversal, con enfoque cualitativo. Se empleó la técnica de análisis documental con el objetivo de recopilar información en bases de datos, repositorios y sitios especializados. La selección de las fuentes se hizo a través de un rigoroso proceso de análisis y revisión de la literatura científica que incluyó libros de textos, revistas y otros, estas fuentes proporcionan fiabilidad a la investigación, lo que garantizó la calidad de esta

investigación al derivarse de investigaciones previas que se relacionaban con el tema de estudio. La información recolectada de las fuentes mencionadas se ordenó, esquematizó y luego se analizó de acuerdo con prioridad, se aplicó la normalización APA séptima edición.

Para garantizar la confiabilidad y validez de los instrumentos de recolección de datos, se contactó a expertos en investigación. Este proceso fue esencial para identificar los resultados más importantes y determinar criterios de selección de las fuentes y describir los métodos utilizados para la realización de este estudio.

RESULTADOS

Se concluye que la eficiencia de los procesos productivos se obtiene al aplicar estrategias claves como los costos, calidad, entrega a tiempo, confiabilidad y economías de escala, entre otras, con la planificación controlada por la asignación y distribución de recursos suficientes para lograr los objetivos propuestos. La eficiencia de un proceso está es en alinear las operaciones con las estrategias de la organización y con las estrategias de las otras áreas para un buen desempeño de estos objetivos, para ello es necesario que las empresas se adapten a las nuevas tendencias con un concepto bien definido y estructurado en busca del éxito a través la identificación, desarrollo y explotación de nuevas capacidades estratégicas como lo es la innovación y la sostenibilidad en tres dimensiones: sociales, económicas y ambientales.

La mejora continua es un proceso que inicia con una idea y se materializa con la construcción de la “organización que aprende,” y el aprendizaje organizacional, la primera enfatizada como la esencia de la organización y la segunda se refiere a la forma cómo la organización realiza sus actividades a partir de la experiencia.

La investigación estableció que la mejora continua es un proceso que requiere una idea y esta debe ser materializada con la formación de la “Organización que aprende” cuya esencia se basa en la experiencia acumulada. La mejora continua impulsa a las organizaciones a la búsqueda de la innovación y el aprendizaje, pasando a través de distintos niveles que inician con la ausencia de actividades hasta la adopción de mejora e innovación continua autónoma.

La sinergia entre actores tanto internos como externos puede garantizar un mejor desempeño en la organización, para lo cual la empresa debe autoevaluarse y establecer un plan de acción.

CONCLUSIONES

Se concluye que la Administración de Operaciones requiere la aplicación directa de técnicas a los procesos de producción en cada etapa, desde que se obtiene información para determinar las necesidades del cliente, hasta la entrega de bienes y servicios realizados en condiciones previstas. Por consiguiente, resulta fundamental comprender que cada empresa tiene características que las hacen únicas, en vista de ello debe seleccionar las estrategias claves que estén acordes con la actividad que realizan, ya que garantizará eficiencia en sus procesos y una gestión que satisfaga las expectativas y necesidades del cliente, entendiendo que cada vez más estos clientes son exigentes en sus acciones.

Las estrategias en operación deben ser un conjunto de decisiones lógicas y coherentes, de acuerdo a su misión y visión, a su proceso productivo, los tiempos de entrega y los cambios en la forma de hacer las cosas, ya que pueden marcar la diferenciación y posición competitiva.

Se hace importante, desde luego, un enfoque integral que no solo responda a las demandas operativas internas, sino un ajuste a las expectativas del mercado externo de acuerdo a sus tendencias, solo así podrán asegurar su sostenibilidad en el complejo panorama empresarial actual, marcado por los cambios vertiginosos en la tecnología y las demandas crecientes de responsabilidad social y ambiental.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arévalo, F., Castillo, P., Aguayo, J., Hernández, R., León, A., y Martínez, C. (2018). Las 5's como herramienta para la mejora continua en las empresas. Revista Iberoamericana de Ciencias, 5(6), 295-304. http://www.reibci.org/publicados/2018/dic/3200888.pdf

Bajaña, G. y Paredes, J. (2018). "Estrategia de operaciones y suministros enfocado a la competitividad", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (junio 2018). https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/operaciones-suministros-competitividad.html#google_vignette

Batista, N. y Ricardo, J. (2018). *Gestión empresarial y posmodernidad*. Infinite Study.

Carrió Fiore, J. y Consolación Segura, C. (2006). La diferenciación como estrategia. *Marketing más ventas*.

Carrión Maroto, J. (2010). Estrategia competitiva. España: ESIC Editorial.

Carro, R., y González, D. (2012). Estrategia de producción y operaciones. http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1608

Colina, F. y Albites J. (2020). Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI. Desde el Sur, 12(1), 167-176. https://dx.doi.org/10.21142/des-1201-2020-0011.

Debrosse-Carballo, M. (2013). Evaluación del servicio logístico al cliente en una empresa comercializadora. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, *4*, 60-66.

Díaz Fernández, I., (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? Economía y Desarrollo, 144(1), 101-114.

García, A. y Gisbert, V. (2015). Estudio de la implantación de la mejora continua en PYMES. *3c Tecnología: glosas de innovación aplicadas a la pyme*, *4*(4), 189-198.

González, S. M., de León, C. V. C., Espinoza, I. M., y Gracida, E. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 25(92), 1863-1883.

Jacob, R. y Chase, R., (2019). Administración de Operaciones. Producción y cadena de Suministro, decimoquinta edición, Mc Graw- Hill Education.

Jiménez, F. (2020). Administración de operaciones: análisis de las estrategias de operaciones en las empresas como elemento clave para la competitividad. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 5(10), 551-559.

Krajewski, L. (2013). Administración de operaciones: procesos y cadena de suministro. 10a ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, XIX, 636 p. ISBN 978-607-32-2122-1 Material bajo licenciamiento CADRA.

Li, S. (2020). Los retos de Huawei. Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Politécnica de Cartagena. URI: http://hdl.handle.net/10317/9114

Liker, J. K., y Franz, J. K. (2020). El modelo Toyota para la mejora continua: Conectando la estrategia y la excelencia operacional para conseguir un rendimiento superior. Profit Editorial.

López, A., García, J., Batte I., Cobas, M. (2015) La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en Instituciones de Educación Superior. EduMeCentro 7(4):196-215.

López, L., Marulanda, C. y Salinas-Ávila, J. (2021). Modelo para el análisis de la estrategia de operaciones de las empresas exportadoras del sector metalmecánico del triángulo del café de Colombia. *Información tecnológica*, *32*(6), 45-52. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000600045

López-Quesada, A. (2017). Estrategias de diferenciación: Desafío para un retail eficiente. ESIC Editorial.

Maldonado, J. (2018). La estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación.

Membrado, J. (2002). Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia, Editorial Diaz de Santo, Madrid.

Monge, C., Cruz, J., y López, F. (2013). Impacto de la manufactura esbelta, manufactura sustentable y mejora continua en la eficiencia operacional y responsabilidad ambiental en México. *Información tecnológica*, *24*(4), 15-32.

Montejano, S., López-Torres, G., Pérez, M. y Campos, R. (2021). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. Revista de ciencias sociales, 27(1), 112-126.

Pineda, U., y García, R. (2020). Análisis de los componentes de la estrategia de operaciones con enfoque de servicio. Pensamiento & Gestión, (49), 90-119. Epub October 31, 2021. Retrieved August 08, 2024, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762020000200090&lng=en&tlng=es.

Porter, M. E (2011). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Diana, México.

Romero, G., Fiallos, R., Regalado, G. (2018). Estrategia de operaciones y suministro y su influencia en las empresas de servicio. Revista: Caribeña de Ciencias Sociales. Universidad Técnica De Babahoyo, Ecuador. https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/05/operaciones-suministroempresas.html

Schnaars, S. P. (1993). Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor. Ediciones Díaz de Santos.

Solf Zárate, A., (2007). La 'organización que aprende' y su aporte al proceso de cambio. Persona, (10), 29-47.

Suarez, M. (2007), El kaizen/ the Kaizen. México: Panorama Editorial S.A. De C.V.

Zuluaga-Mazo, A., Gómez-Montoya, R. A., y Fernández-Henao, S. A. (2014). Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo Scor. *Clío América*, *8*(15), 90–110. https://doi.org/10.21676/23897848.832.

Zúñiga Sáenz, R., (2005). Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulación. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, (34), 1-24.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 95-104
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Estudio situacional de los cambios en el clima laboral empresarial en la ciudad de Panamá

Situational study of changes in the business work environment in Panama city

Anavela Velásquez M.
Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Email:profa.anavela@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-6403-5785

Lizbeth De Gracia R.
Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Email:pragarioja@gmail.com https://orcid.org/0000-0002- 8016-1773

Manuela Aguilar de Graell
Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Email:faeco.maguilar@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-2606-7986

Avelino Graell Ureña
Universidad de Panamá, Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, Panamá
Email:grauve24@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-5925-9314

Recibido: 28-03-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7741

RESUMEN

Este estudio tiene el objetivo de investigar factores que influyen de manera física y emocional en el clima laboral organizacional, en cuanto a la comunicación, liderazgo, satisfacción, colaboración y condiciones físicas. En cuanto a la metodología de estudio, se realizó con enfoque cualitativo y exploratorio, aplicando encuestas a través de la plataforma Google Forms, para recoger información con el personal que labora en las empresas y al mismo tiempo se realizó revisión bibliográfica. Con base en resultados, los factores que incidieron en el clima laboral empresarial, con porcentajes altos identificamos: la colaboración, comunicación y liderazgo clave en la realización del estudio; impactando positivamente con habilidades en la adaptación, la flexibilidad y el acompañamiento en las tareas de los trabajadores sintiéndose motivados y comprometidos. La gestión del talento humano se pudo percibir a través del análisis reflexivo de los resultados en las encuestas, identificando un estilo de dirección orientado a las personas, cuya motivación presentó el 86%; fomentando un clima laboral que da como resultado un 85%. resultando positivo en las empresas.

Palabras clave: personal, ambiente de trabajo, motivación, actitud laboral, liderazgo

ABSTRACT

This study aims to investigate factors that influence the organizational work environment, both physically and emotionally, in terms of communication, leadership, satisfaction, collaboration, and physical condition. The study methodology was conducted using a qualitative and exploratory approach, using surveys using the Google Forms platform to gather information from company employees. A literature review was also conducted. Based on the results, the factors that influenced the corporate work environment, with high percentages, identified: collaboration, communication, and leadership, which positively impacted the study; skills in adaptation, flexibility, and support in tasks, leaving employees feeling motivated and engaged. Human talent management was identified through a reflective analysis of the survey results, identifying a

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 95-104
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

people-oriented management style, with 86% of respondents reporting motivation; fostering a work environment that resulted in 85%, resulting in positive results for companies.

Keywords: personal, work environment, motivation, work attitude, leadership.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones es importante destacar que el clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan, así como de la productividad, eficiencia y desempeño empresarial. (Bordas Martinez, 2016).

Cuando nos referimos al clima laboral, involucramos una serie de factores que afectan el ambiente en donde se desarrollan las actividades de los empleados y estos pueden influir dependiendo de cómo se manejen las políticas empresariales a través de los líderes, afectando el rendimiento productivo del trabajador.

Este puede repercutir sobre la motivación, con sentido de pertenencia, para los diferentes equipos de trabajo, trayendo consigo muchos beneficios hacia la empresa siendo uno de ellos: la productividad, la satisfacción y adaptación del empleado en el puesto de trabajo.

Podemos decir que hay factores que intervienen en el clima laboral tales como: un buen liderazgo, tratar a los colaboradores con igualdad, las relaciones e interrelaciones entre los grupos, la comunicación como una estrategia clave para el éxito en la toma de decisiones gerenciales que llevan a la satisfacción con el trabajo colaborativo, las condiciones físicas que repercute positiva o negativamente en las actividades diarias de la organización.

La importancia de este estudio es facilitarle al gerente estrategias que lo lleven al mejoramiento en el clima laboral dentro del espacio de trabajo, el mismo al no aplicarse eficientemente trae como consecuencia un impacto negativo y falta de compromiso, generando diferentes efectos tales como: tristeza, enojo, preocupación, estrés; afectando la salud física y emocional, baja productividad laboral y el desmejoramiento en la competitividad empresarial.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 95-104
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

METODOLOGÍA

En el presente documento planteamos un estudio etnográfico con enfoque exploratorio para indagar los cambios del clima laboral empresarial, a través de la técnica de encuesta aplicada aleatoriamente a empresas, cuyo diseño es cualitativo aplicando una metodología que describe los factores que ayuda en la obtención de la información relevante.

La etnografía es una metodología de investigador adecuada para formular un problema de investigación y/o para interpretar la realidad social desde el punto de vista del individuo que forma un grupo social objeto de estudio. (Hernández-Sampieri, 2018)

Este estudio se ha realizado a través del uso de la plataforma Google Form, con el análisis estadístico, utilizando el instrumento de la encuesta aplicada aleatoriamente a empresas con intención de conocer aspectos importantes del clima laboral.

Clima Laboral

En cuanto a Bordas (2016) se ha reflexionado que: en el ambiente de trabajo están involucrado una serie de elementos organizados que van desde la infraestructura hasta factores intangibles permitiendo el desarrollo eficaz de las actividades por los trabajadores para que sean más productivos. Esto involucra tener buenas relaciones entre compañero y jefes, de no ser así, puede afectar las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros, y por tanto al desempeño de la organización.

Según Pilligua (2019) Por lo que se refiere al clima laboral, cuando es agradable para al personal de una organización, este influye enormemente en mejorar el rendimiento en las actividades cotidianas de los departamentos, por ende mejora la productividad.

La empresa tiene el compromiso de velar por que se cumpla la política organizacional, para el logro de los objetivos, propósitos, metas, acciones con el apoyo de la gestión de los recursos humanos. Crear ambiente saludable, positivo, conocer de las necesidades, intereses, motivaciones, de los trabajadores para obtener un mejor desempeño y rendimiento laboral; hace a los empleados más satisfechos y comprometidos trayendo

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 95-104
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

consigo, un desempeño eficiente y crecimiento personal.

Entre los factores que promueven el clima laboral empresarial podemos mencionar:

a. Comunicación

Según Chiavenato (2017) podemos decir que, la comunicación interna y externa es un componente esencial que permita asegurar el alcance de los objetivos en la organización y aplicar las estrategias para lograrlos. Además, en el proceso administrativo, el no tener una comunicación adecuada ocasiona falta de recursos, tiempo invertido y productividad.
Sin la comunicación en una organización estarían totalmente desvinculadas cada una de las áreas de trabajo impidiendo que tanto colaboradores como gerentes se pudiesen poner de acuerdo en la tarea a desarrollar para el logro empresarial.

b. Liderazgo

Una de las cualidades que tiene el liderazgo es la capacidad de llevar la dirección en la administración que genere el esfuerzo, las fortalezas, las competencias de forma individual y grupal, cuya finalidad es lograr las metas planificadas por la empresa.

Los lideres desarrollan estrategias que les ayudan a tomar decisiones, es por ello que se requiere hacer diagnósticos de las habilidades, actitudes que tienen los trabajadores, para generar confianza y que se garantice un ambiente laboral favorable, por lo cual contribuya a la generación del cambio y la productividad empresarial, siendo así esto conllevará a la construcción de vida con calidad.

Según Walsh (2017) es importante considerar que: la nueva cabeza de empresa debe saber diseñar estructuras de equipos, manteniendo conexiones y lealtad entre las personas y cultivar una cultura de innovación, aprendizaje y mejora continua.

Los lideres deben ser más humanos, empático, ayudar a los empleados a facilitar ideas

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 95-104
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

innovadoras y motivarlos a descubrir sus fortalezas y capacidades para el logro de mejores resultados.

La principal función de todo líder es la toma de decisiones y resolución de problemas en su gestión para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

c. Satisfacción

Según Chiavenato (2017) nos ilustra que la satisfacción en las organizaciones, como sistemas sociales, están influenciadas por ambientes internos y externos, y que además el líder debe tener esa relación humanista con el trabajador de manera responsable y ética.

Según la Revista Deloitte en su encuesta a la Generación Z y los Millennial (2023) Podemos expresar que para los empresarios no ha sido fácil tomar decisiones en cuanto a la flexibilidad laboral, para este tipo de personas, ya que ellos ven el trabajo de una manera diferente, por estar inmersos en la tecnología. Todo esto contribuirá a retener a los trabajadores y que se sientan más satisfechos y motivados, por ende, se aumenta la productividad del talento humano.

La alta gerencia procura que el trabajador goce de elementos que lo lleven a la satisfacción laboral estos pueden ser las buenas condiciones físicas, emocionales y tecnológicas; y otros factores involucrados como la compensación, la seguridad del trabajador, buen ambiente y flexibilidad laboral.

d. Colaboración

La colaboración en el trabajo es una de las piezas claves para la formación de equipos de trabajos sobresalientes con talentos, destrezas y habilidades, que fomente un ambiente laboral agradable, es más, también ayuda a que se comuniquen de manera más efectiva y positiva; mejorando la eficiencia y la innovación, para que se sientan satisfechos en el trabajo y que la administración se sienta comprometida

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 95-104
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

proporcionándoles reconocimiento y distinción por la labor realizada en el logro de los objetivos.

e. Condiciones físicas

Las condiciones físicas en las empresas sirven de cimientos para un buen clima laboral en donde la gente pueda desarrollar las competencias blandas y duras.

Si bien es cierto que las condiciones físicas involucran elementos que conforman el ambiente laboral en una organización que garanticen pulcritud, orden, claridad, seguridad, tranquilidad y sosiego a todos los trabajadores. Como beneficios para la empresa ayuda a disminuir el ausentismo, la población activa es más saludable y se da un mejor rendimiento y productividad en la empresa

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis e Interpretación de los Resultados de la Encuesta

Tabla 1

Sexo

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	14	14
Femenino	84	86
Total	98	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresas de la Ciudad de Panamá.

Observamos en la gráfica relacionada al sexo masculino 14 encuestados representan el 14%, mientras que 84 del género femenino representaron un 86 % para dar un total del 100%.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 95-104
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Tabla 2

Frecuencia se dieron las comunicaciones en su empresa

Ítem	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diaria	57	57
Semanal	32	32
Mensual	7	7
Trimestral	0	0
Semestral	4	4
Total	100	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresas de la Ciudad de Panamá.

Nota: Se observa que la mayor frecuencia es la comunicación en las empresas fue diaria y semanalmente.

Tabla 3

Las Directrices de la organización se dieron mediante

Ítem	Directamente con su jefe	Por medio de otras personas	Por medio de memorándum
Sí	85	36	39
No	13	62	59
Total	98	98	98

Fuente: Encuesta a trabajadores de empresas de la Ciudad de Panamá.

En cuanto al análisis de las directrices de la organización se dieron mediante: directamente con su jefe. Fue el que obtuvo mayor porcentaje.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 95-104
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Figura 1

El estilo de dirección

Nota: *Encuesta aplicada a trabajadores de empresas de la Ciudad de Panamá.* El estilo de dirección impulsa a la productividad

Tabla 4

El liderazgo afecta el clima laboral y el desempeño eficaz de los colaboradores en las organizaciones.

Ítem	Totales
Sí	52
No	46
Total	98

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresas de la Ciudad de Panamá.

Tabla 5

Estado ergonómico se encuentran las herramientas de trabajo, para fomentar el clima laboral

Ítem	Diseño de los muebles	Disposición de los equipos tecnológicos
Excelente	28.60	36.70
Buenas condiciones	60.20	58.20
Malas Condiciones	7.10	3.10
Deficientes	4.10	2.00
Total	100.00	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresas de la Ciudad de Panamá.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 95-104
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Tabla 6

Condiciones laborales en su trabajo

Ítem	Iluminación	Ruido	Climatización	Seguridad
Excelente	49.00	23.50	32.70	46.90
Buenas condiciones	46.90	57.10	58.20	44.90
Malas condiciones	4.10	15.30	7.10	2.00
Deficientes	0.00	4.10	2.00	6.20
Total	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresas de la Ciudad de Panamá.

Tabla 7

El puesto de trabajo le facilita la ejecución de las labores colaborativamente de acuerdo con:

Ítem	Comunicación	Integración	Respeto	Colaboración interna
Sí	95	90	94	89
No	3	8	4	9
Total	98	98	98	98

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de empresas de la Ciudad de Panamá.

La encuesta arrojó que sí cuenta con la comunicación, la integración, el respeto, de las labores internas del puesto de trabajo colaborativamente.

CONCLUSIONES

En los resultados de las encuestas realizadas a las empresas en la ciudad de Panamá sobre los cambios en el clima laboral, se pudo evidenciar que el estilo de dirección permitió a los trabajadores realizar sus tareas, con motivación, productividad y un clima laboral agradable, además, el factor liderazgo fue uno de

los elementos clave que logró potenciar habilidades, destrezas, ideas innovadoras en su puesto de trabajo, además motivándolos con el fin de que cada uno diera lo mejor de sus competencias.

Las condiciones laborales de los trabajadores en las empresas encuestadas mantuvieron no del todo con excelencia en cuanto a las variables de seguridad, climatización, el ruido y la iluminación.

La gerencia administrativa mantuvo motivado a sus trabajadores mantener proporcionándoles las herramientas y equipos necesarios para el logro de las metas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS

Bordas, M, María (2016) Gestión Estratégica del Clima Laboral, editorial UNED, Madrid.

Chiavenato, Idalberto (2017) Administración de Recursos Humanos, edición décima, editorial Mc Graw, Hill, México.

Chiavenato, Idalberto, (2017), Comportamiento Organizacional Edición tercera, editorial Mc Graw, Hill, México.

Hernández, S, Roberto, (2023). Metodología de la Investigación, segunda edición, editorial Mc Graw, Hill, México.

Lussier, Robert N. y Achua Christopher F. (2016) Liderazgo, Editorial Cengage México.

Pilligua Lucas, Cristhian Fabricio; Arteaga Ureta., Flor María (2019) Cuadernos Latinoamericanos de Administración, Universidad El Bosque, Colombia Vol. XV, Núm. 28.

Sieckmann, Jan (2015) Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas, México.

Walsh, Brett y Volini, Erica (2017) Revista Deloitte Global Human Capital Trends.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 105-120
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Plan de desarrollo organizacional como herramienta para la eficiencia de la empresa Grupo Bimbo Panamá

Organizational development plan as a tool for the efficiency of the Bimbo Panama Group company's

Alejandro Pinto De Gracia
Universidad del Istmo, Facultad de Ciencias Administrativas y Finanzas, Panamá
Correo: apdgracia@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-7341-4541

José Octavio Camarena Rodríguez
Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: investigacionjc507@gmail.com https://orcid.org/0009-0000-6036-6336

Gabriel Ampudia
Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad
Correo: grupo_ampudia@yahoo.com https://orcid.org/0009-0000-3095-6220

Melvis Anel Sánchez Cruz
Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad
Correo: melvis199200@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-3498-4330

Recibido: 12-01-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7743

RESUMEN

La presente investigación es un plan de Desarrollo organizacional como herramienta para la eficiencia de la empresa grupo Bimbo Panamá, tomando como base teórica el enfoque de Grid gerencial de Blake y Mouton. La metodología desarrollada se inscribe en el paradigma positivista, enfoque o lenguaje cuantitativo, diseño no experimental, transeccional o transversal, tipo de campo, nivel descriptivo. La población es de 560 trabajadores, la muestra comprende 229 personas. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento para la recolección de datos el cuestionario con veinte (20) ítems de preguntas dicotómicas. De acuerdo con los resultados puede inferirse que la empresa mantiene altos niveles o estándares de calidad, supervisión a proveedores, evaluación de desempeño, productividad, entre otros. Como principal conclusión de la investigación se menciona que se pudo comprobar que la organización refleja amplios estándares de calidad y productividad, demostrado en sus auditorías, planes de calidad, de desarrollo de productos, productos de calidad, etc.

Palabras clave: distribución del tiempo, organización del trabajo, productividad, productividad industrial, calidad de la vida laboral

ABSTRACT

This research presents an organizational development plan as a tool for efficiency at Grupo Bimbo Panamá, based on Blake and Mouton's Managerial Grid approach. The methodology developed follows the positivist paradigm, uses a quantitative approach or language, uses a non-experimental, cross-sectional design, and uses a field-based approach and a descriptive level. The sample population is 560 employees and comprises 229 individuals. The technique used was a survey, and the data collection instrument was a questionnaire with twenty (20) dichotomous questions. Based on the results, it can be inferred that the company maintains high levels or standards of quality, supplier supervision, performance evaluation, productivity, among

others. The main conclusion of the research is that it was possible to verify that the organization reflects broad standards of quality and productivity, as demonstrated in its audits, quality plans, product development plans, quality products, etc.

Keywords: time distribution, work organization, productivity, industrial productivity, quality of work life.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional se ha convertido en un instrumento de cambio encaminado a incrementar la eficiencia organizacional, requisito indispensable en el mundo actual, caracterizado por una intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes, cuando los valores cambian rápidamente y los recursos son escasos, es cada vez más importante comprender qué influye en el desempeño humano. Desde principios del siglo XIX, varios investigadores han enfatizado el papel de los componentes físicos y sociales en el comportamiento humano. El desarrollo organizacional se ha convertido en un instrumento de transformación encaminado a incrementar la eficiencia organizacional, requisito indispensable en el mundo actual, que se caracteriza por una ingente competencia a nivel nacional e internacional.

De esta manera, el objetivo del Desarrollo Organizacional es implementar un cambio organizacional planificado que satisfaga principalmente las necesidades, demandas o requerimientos propios de la organización. De esta forma, se puede dirigir la atención a los métodos de trabajo de determinados grupos (y su eficacia...), la mejora de las relaciones humanas, los factores económicos y de coste (relación coste-beneficio), las relaciones entre grupos, el desarrollo del ser humano y grupos de dirección. (gestión). Esto significa que casi siempre se trata de valores, actitudes, relaciones humanas y el espíritu de la organización. En resumen, más sobre las personas que sobre los objetivos, la estructura y las técnicas organizacionales: el desarrollo organizacional se centra esencialmente en el lado humano de los negocios.

De igual manera, en el mundo globalizado de hoy, la calidad se ha convertido en una necesidad ineludible para mantenerse en el mercado. Por ello, los sistemas de calidad basados en las normas ISO 9000, que reflejan el consenso internacional sobre el tema, han ganado gran popularidad y muchas organizaciones han decidido emprender este camino de implementación. Panamá no es ajeno a este proceso. La desaparición de los

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 105-120
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

mercados tradicionales obligó al país a intentar acercar sus productos y servicios al mercado internacional, lo que hizo obligatoria la implementación de sistemas de calidad para muchas empresas. La documentación es el soporte del sistema de gestión de la calidad, porque contiene, además de los métodos operativos de la organización, toda la información que posibilita el desarrollo de todos los procesos y la toma de decisiones.

En las empresas modernas, la dinámica del trabajo está cambiando rápidamente. Los negocios se han vuelto globales en los últimos años, ha habido un cambio drástico en la naturaleza de la competencia, que ya no es solo local, sino también nacional y en muchos casos internacional. La globalización, la creciente presión competitiva y el crecimiento imparable del trabajo de servicios profesionales están cambiando fundamentalmente las estructuras tradicionales. Todo esto da lugar a nuevos y complejos escenarios que interpelan a quienes estamos involucrados en el mundo del desarrollo organizacional (Hernández Palomino et al., 2011, p. 5).

En un entorno cambiante, como el empresarial actual, necesitamos herramientas estratégicas que nos permitan atender las demandas del entorno de forma planificada. El objetivo del desarrollo organizacional es esencialmente analizar los comportamientos que hacen que las empresas sean organizaciones eficientes, gerencialmente efectivas y funcionales. El desarrollo organizacional es la práctica sistemática y planificada de cambiar las creencias, actitudes, comportamientos organizacionales y valores de los empleados para potenciar su crecimiento individual y empresarial. Es importante que las organizaciones y sus líderes se reinventen constantemente y se adapten a los cambios del entorno.

Analizar y comprender el clima laboral de los empleados es la base del desarrollo organizacional, es más fácil comprender escenarios y encontrar soluciones si se hace de manera integral y desde diferentes perspectivas. El desarrollo organizacional se ha convertido en un medio para incrementar la eficiencia organizacional, la cual es una condición indispensable en el mundo actual, el cual se caracteriza por una intensa competencia a nivel nacional e internacional.

La integración de nuevos empleados en la empresa es uno de estos procesos clave. A medida que la sociedad se vuelve más y más dinámica y la velocidad de la información aumenta constantemente, las organizaciones, al igual que sus miembros, tienen necesidades tanto cambiantes como adaptativas. El mayor desafío para los futuros gerentes y empresas y organizaciones es promover cambios que apunten a desarrollar todas las habilidades y el potencial humano de la organización para mejorar la competitividad, pero sin subestimar los costos financieros implicados.

La empresa encuestada, Grupo Bimbo, llegó a Panamá en el 2007 comprando una empresa local con dos líneas de producción: Panes y bollería. El pan blanco es el producto estrella. Los productos que comercializa son: Marínela, Sanísimo, Pix, Vital y Artesano. (Grupo Bimbo Panamá, 2023, p. 1), Esta empresa cuenta actualmente con 560 empleados. En esta secuencia de ideas (Pérez Sánchez, 2018), se presentó un artículo titulado Desarrollo Organizacional como requisito para la Licenciatura en Ciencias Políticas y de la Administración Pública de la Universidad Autónoma del Estado de México, con el objetivo general de preparar el desarrollo institucional, un programa como herramienta de planificación estratégica y un manual de organización del Patronato Cultural de Chimalhuacán como herramienta de planificación operativa. La estrategia y metodología empleada se basó en una investigación documental realizada con apoyo de campo.

La conclusión es que el desarrollo organizacional es responsable de los procesos planificados que desarrollan el comportamiento y responden al cambio en las organizaciones. Estos procesos son importantes retos y desafíos que requieren cambios tanto en la forma organizativa como en la prestación de servicios que involucran a la sociedad en la vida pública. El presente trabajo guarda relación con la investigación presentada, ya que ambos estudios se enfocan en el análisis del desarrollo organizacional como alternativa a la eficiencia institucional o empresarial.

De igual forma, se hace referencia (Benavides et al., 2018) a un estudio de Maestría en Gerencia de la destacada Universidad de Puebla, cuyo objetivo general fue analizar la situación organizacional de la empresa “AVPSA”. ofrece un plan de desarrollo

organizacional que ayuda a brindar un servicio de alta calidad a sus clientes y socios de cooperación. La estrategia fue un estudio mixto, cuantitativo y cualitativo, utilizando un cuestionario y entrevistas semiestructuradas.

La principal conclusión de esta investigación se basa en que en la actualidad las empresas enfrentan condiciones de creciente y constante competencia, nuevas tecnologías, cambios en su entorno social, lo que significa nuevos retos para los empresarios, especialmente en la gestión de la empresa. En el caso de las empresas familiares, además de estos cambios, afrontan una serie de problemas y conflictos que, por su condición, las hacen más vulnerables, especialmente cuando se implementa un modelo de intervención. La investigación se relaciona con el estudio presentado porque ambos se enfocan en el desarrollo organizacional como plataforma necesaria para alcanzar los objetivos empresariales.

Dentro de este contexto se inserta la presente investigación. El 11 de marzo de 2022, (EFE, 2022, pág. 1), anunció que siete fábricas propiedad de la transnacional mexicana Bimbo en Panamá han sido paralizadas y más del 90% de la plantilla, o unos 585 trabajadores, están en huelga para exigir mayores salarios, luego de que venciera la convención colectiva en julio de 2021. Esta situación contrasta con datos de la consultora Nielsen citados por EFE (op. cit.), que otorga a la empresa el monopolio del 78,9% de las ventas de sándwiches en Panamá en 2021. La transnacional GIA es la panificadora número uno del mundo y logró ventas fenomenales durante la pandemia en Panamá. Además, la empresa estudiada ocupó el puesto 97 en Panamá en el ranking del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Mercoinfo, 2023).

Por su parte, en un comunicado publicado por medios locales, la empresa asegura que se compromete a llegar a un acuerdo con el trabajador de que ambas partes estén satisfechas... la empresa también asegura que el nivel salarial que ofrecen es "muy competitivo y sostenible para asegurar fuentes de empleo y así poder remediar" la situación actual, ya que los precios del trigo se han visto golpeados por un "aumento del 80%" en la industria.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 105-120
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

El 18 de marzo de 2022, según informó (Zea, 2022), se acordó un bono de productividad trimestral de $ 30, junto con un aumento salarial anual del 4%, poniendo fin a una huelga de nueve días. Sin embargo, es importante señalar que la reputación es un pilar competitivo y las empresas se están dando cuenta de la importancia de invertir más en sus ventajas intangibles para diferenciarse**.** La entrega de productos y servicios de calidad, un servicio al cliente de primer nivel y la inversión continua en innovación se han vuelto insuficientes para brillar en un mundo globalizado donde las empresas están surgiendo constantemente y los aspectos físicos pueden ser imitados.

Aquellos que realmente quieran marcar la diferencia deben centrarse en la reputación de su empresa, es decir, cuánto respeto o admiración tienen los grupos de interés por ellos, después de compararlos con sus competidores. Se considera un activo importante y cada vez más importante para generar confianza y lealtad.

Ante este dilema organizacional, el campo de acción del estudio se determina en la dirección de analizar el desarrollo de esta organización en base al comportamiento organizacional; el objeto de estudio es el desarrollo de la organización y su capacidad para influir en su eficacia; el alcance del estudio se limitó a la empresa panameña Grupo Bimbo y la principal limitación del estudio fue apuntar a la sinceridad de los encuestados al dar respuestas al investigador por temor a la posibilidad de retaliación laboral.

El entorno actual en el cual se encuentran inmersas las organizaciones empresariales es muy diferente al de los últimos años. Desde los años noventa del siglo pasado hasta la fecha los entornos empresariales han evolucionado de los entornos VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo por sus siglas en español) a los entornos BANI (Frágil, Ansioso, no lineal e incomprensible por sus siglas en español) (Cantú, 2023).

Entendemos entonces que la incertidumbre en las empresas es una constante, generada por la coexistencia de diferentes escenarios económicos que median la gestión de una empresa con presencia internacional, se han vivido cambios de tendencias políticas y diferentes momentos económicos. Todos estos factores contribuyen a aumentar la incertidumbre y el impacto en las operaciones comerciales.

En este sentido, la diferencia entre influencia positiva y negativa se mide en la implementación de una estrategia sólida y de largo plazo (Page Michael, 2022).
Los entornos cambiantes y sus necesidades han llevado a las empresas a cambiar estructuras, modificar procesos y mejorar sus productos y servicios. Esta necesidad ha llevado a las organizaciones a buscar mecanismos que les permitan dar respuestas flexibles y económicas a los requerimientos que surgen en el entorno y con ello ser más competitivas. El desarrollo organizacional es clave para cualquier organización que decida enfrentar los desafíos del entorno y la sociedad, para crecer significativamente y mantener la solidez en el tiempo. (Cardona & Hernández Cobos, 2010, pág. 39).

Por tales motivos mencionados anteriormente se considera que se justifica plenamente la presente investigación. Además, la empresa objeto de estudio es una importante transnacional que genera empleos directos e indirectos en Panamá y la investigación, así como la propuesta de mejora puede servir de aporte a la mejora de las relaciones laborales, el crecimiento personal y organizacional, así como a la eficiencia de todos los involucrados.

Entre los aportes que podrían generarse luego de finalizado el proyecto se encuentran: a la sociedad civil porque potencia a una organización que genera empleos directos e indirectos, con su correspondiente impacto positivo en el producto interno del país y en la calidad de la vida de las familias de los operarios de la empresa objeto de estudio. Asimismo, aporta a otras empresas similares del país que pueden observar este proyecto como modelo adaptable a seguir en sus respectivas organizaciones.

Igualmente, este proyecto desde su visión y acción puede generar aportes desde la empresa objeto de estudio para avanzar hacia el logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente los referidos a: ODS 02, Hambre cero. ODS 03: Salud y bienestar. ODS 05: Igualdad de género y muy especialmente al ODS 08: Trabajo decente y crecimiento económico.

Se asume entonces que un plan de desarrollo organizacional que desarrolle las habilidades necesarias a largo plazo para contribuir al crecimiento de la organización;

es la creación de mentes progresistas estableciendo espacios que estimulen el trabajo de los miembros de la comunidad organizacional. El plan de desarrollo busca responder preguntas organizacionales tales como: ¿A dónde voy? ¿Qué debo hacer para llegar allí?, que es muy importante para la organización. Las respuestas crearán interfaces, sinergias, compromisos y, sobre todo, una visión compartida, que se traducirá en realidades cotidianas. (Osorio Gómez, 2016).

Planificar con visión de futuro nos permite superar el sentimiento de "urgencia" que surge cuando se trata solo de problemas que hay que resolver mañana, lo que lleva tiempo; la urgencia de desviar la atención de lo importante; solo si se puede superar el primero, se puede lograr un desarrollo armonioso y reflexivo. El crecimiento de una organización está íntimamente relacionado con la mentalidad de su equipo de trabajo; el futuro no es una casualidad, es una estructura prospectiva de los enfoques actuales.

Un plan de desarrollo organizacional que desarrolle las habilidades necesarias a largo plazo para contribuir al crecimiento de la organización; es la creación de mentes progresistas estableciendo espacios que estimulen el trabajo de los miembros de la comunidad organizacional, el cual es uno de los objetivos del Desarrollo Organizacional.

Desde esta perspectiva, surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿Es necesario un plan de Desarrollo organizacional como herramienta para la eficiencia de la empresa grupo Bimbo Panamá?, de la cual se desprenden las siguientes sub interrogantes: 1) Cómo es la situación actual organizacional de la empresa grupo Bimbo Panamá, 2) ¿Qué importancia reviste el Desarrollo Organizacional como herramienta para la eficiencia de la empresa grupo Bimbo Panamá?, 3) ¿Cuál será el diseño de un plan de Desarrollo Organizacional como herramienta para la eficiencia de la empresa grupo Bimbo Panamá?

Por ello, este trabajo tiene como objetivo Proponer un plan de Desarrollo organizacional como herramienta para la eficiencia de la empresa grupo Bimbo Panamá.

METODOLOGÍA

El presente estudio fue cuantitativo porque se suscribe al paradigma positivista, su lenguaje es cuantitativo y cumplió las fases de esta metodología, usada para comprender frecuencias, patrones, promedios y correlaciones. El autor plantea el uso de este tipo de investigación por considerarlo el más acorde y porque permitió determinar la eficiencia organizacional, asumida como "la capacidad que tiene una empresa para lograr sus objetivos en el menor tiempo posible y economizando los recursos al máximo" (costos) (HR Connect, 2023). En la presente investigación se aplicó el diseño no experimental, mediante el cual se concibe como el estudio que se realiza sin manipulación intencional de variables. Es decir, son estudios en los que no cambias intencionadamente las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que haces en la investigación no empírica es observar o medir fenómenos y variables tal como ocurren en su entorno natural para analizarlas. (Hernández-Sampieri & Mendoza Torre, 2018, pág. 174).

Una población es el conjunto de todas las instancias que se ajustan a un conjunto de especificaciones. En este caso, la población estudiada incluye a los quinientos sesenta (560) trabajadores empleados en el grupo Bimbo Panamá. Para determinar la muestra requerida por la investigación se hizo uso de la calculadora de tamaño de muestras Question Pro, que arrojó una muestra total que alcanza a doscientos veintinueve (229) trabajadores.

Las variables consideradas para la investigación fueron variable Independiente: Desarrollo organizacional y Variable Dependiente: Eficiencia organizacional. El desarrollo organizacional es el conjunto de estrategias y tácticas planificadas de una empresa. Este se compone por el talento humano de una organización y se acompaña de herramientas y prácticas para alinear los objetivos de la empresa con los de los colaboradores y así aumentar su compromiso y productividad (Rodrígues, 2022).

Mientras que la eficiencia organizacional se define como un concepto para medir la eficiencia de una organización en el cumplimiento de sus objetivos con la ayuda de los recursos dados sin poner una tensión innecesaria en tus empleados. Se trata de la forma

en que la empresa puede producir la cuota objetivo de productos y/o servicios, la eficiencia de sus procesos y la cantidad de residuos que se producen (Iñigues, 2022).

La técnica para la recolección de datos fue la encuesta aplicada mediante el instrumento de recolección de datos denominado cuestionario, comprendió veinte (20) ítems redactados de forma dicotómica (si-no). Dichos ítems estaban enfocados por las variables de la investigación y sus respectivas dimensiones y orientados a obtener datos que puedan ser transformados en información valiosa para el análisis de datos de la investigación y el cumplimiento de los objetivos de la misma.

El procedimiento para la recolección y análisis de datos se realizó a través de una encuesta automatizada de tal manera que los trabajadores de la empresa puedan responder el cuestionario de forma remota virtual y en el momento que tengan disponible para ello. En primer lugar, se obtuvo el consentimiento informado de los participantes, cumpliendo con la ética y estándares de investigación. Para el análisis de datos, después de cifrar los datos, convertirlos en una matriz, guardarlos en un archivo y corregir los errores, se analizan los datos. El análisis cuantitativo de los datos se realiza sobre la matriz que los contiene y mediante un programa informático. El análisis de datos se realizará a través de SPSS (acrónimo en inglés de Statistical Package for the Social Sciences).

Entre las limitaciones de la investigación se planteó la posibilidad de que los encuestados no fueran sinceros en sus respuestas por temor a represalias, pero se subsanó con la explicación de la motivación académica del instrumento de recolección de datos. Asimismo, se considera que la investigación cumplió con una rigurosidad metodológica que sirve de base para otros investigadores que persigan profundizar en el tema objeto de estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El setenta y ocho coma sesenta por ciento (78,60%) de los encuestados manifiesta que la empresa cuenta con un Manual de políticas de calidad. Un importante veintiuno coma cuarenta por ciento (21,40%) de los encuestados lo desconoce. La empresa cuenta

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 105-120
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

además con: Política Global de Agricultura Sostenible, Plan de Acción, Política Global de Integridad, Política Global de Sostenibilidad, Política de Comunicación Responsable, Código de Conducta para Proveedores del Equipo Comercial, Política Global de Derechos Humanos, Política de la Compañía Mundial de Aceite de Palma.

De igual manera, cuenta con Código de Ética, Política Global de Protección de Datos Personales, Medio Ambiente Global política, política de diversidad e inclusión global, política de conflicto de interés global, proceso de quejas del grupo Bimbo, Política Global de Acoso y Discriminación, Política Global de Salud, Política Global de Lactancia Materna, Política de seguridad y salud psicológica en el lugar de trabajo global, Principios de Marketing y Comunicación Responsable (Grupo Bimbo, 2023).

El ochenta y cinco coma quince por ciento (85,15%) de los encuestados señala que si se ha diseñado el Plan estratégico para el aseguramiento de la calidad de los productos que se elaboran en la Empresa Grupo Bimbo Panamá. Esta respuesta está en sintonía con que la planificación estratégica de la calidad es el proceso mediante el cual una empresa define su propósito en el mercado, su estado futuro deseado y desarrolla metas y acciones específicas para lograr el estado deseado.

Básicamente se refiere al proceso de preparación requerido para alcanzar los objetivos de calidad. Los objetivos que se persiguen con la planificación estratégica de la calidad son: Proporciona un enfoque sistemático. Establecer metas de calidad. Alcanzar metas de calidad. Guiar a toda la organización. Válido para cualquier lapso (Instituto Aragonés de Fomento, 2022).

El ochenta y seis coma noventa por ciento (86,90%) de la muestra responde afirmativamente sobre que la Empresa Grupo Bimbo Panamá posee una estrategia para el desarrollo de productos. Esta respuesta coincide con que la estrategia de desarrollo de productos se refiere al conjunto de acciones planificadas que realiza una empresa al diseñar y producir un bien o servicio. Esencialmente, estas estrategias deben enfocarse en las necesidades y preferencias de los consumidores actuales y/o futuros (ENTEL, 2022).

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 105-120
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

El noventa y uno coma setenta por ciento (91,70%) de la muestra seleccionada responde que existen estándares de control de calidad que garantizan las características de los productos fabricados por Grupo Bimbo Panamá. La empresa cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad de los procesos que incluye a todos en cada etapa del proceso de fabricación.

Los responsables de esta inspección son los mismos que intervienen en cada etapa, desde el procesamiento de los insumos a la producción hasta el manejo de los productos terminados. El control de calidad se basa en los siguientes aspectos: Insumos productivos utilizados en el proceso y punto de entrada a través de un sistema aduanero de calidad (Montano, 2021)

De acuerdo con los resultados arrojados por el instrumento aplicado para la recolección de datos puede inferirse que la empresa objeto de estudio mantiene altos niveles o estándares de calidad, supervisión a proveedores, evaluación de evaluación del desempeño, productividad, entre otros. Sin embargo, estos altos niveles disminuyen en los ítems o reactivos en los cuales se les pregunta a los trabajadores por la capacidad de la organización para generar espacios para la comunicación, gestión de la información, planificación de carrera, espacios para la discusión y el dialogo sobre indicadores de evaluación entre otros.

En síntesis, de las repuestas de los encuestados puede desprenderse que la empresa tiene altos estándares de calidad y avance tecnológico (incluida inteligencia artificial), pero menores niveles de acercamiento al trabajador, en lo humano, en la comunicación. Sin embargo, debe reconocerse que en términos generales la organización refleja excelentes números según los resultados arrojados por el instrumento de recolección de datos aplicado.

CONCLUSIONES

La sociedad en su conjunto se halla en una era en donde el cambio constante es evidente, y al mismo tiempo las organizaciones tienen que adaptarse a los diversos

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 105-120
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

cambios que se presentan, lo cual es un reto para las organizaciones, que deben recordar la competencia, la satisfacción del cliente, la resistencia al cambio en el parte de los empleados, surgimiento de nuevas estrategias de información y comunicación, si no están alineadas con los procesos surgen diferencias, lo más probable es que no sobrevivan ni se desarrollen.

El cambio se considera una serie de etapas por las que debe pasar una organización si quiere transformarse, esto implica adaptarse para adecuar a los trabajadores. Dichos cambios pueden crear resistencia y consecuencias para ellos, por lo que es importante que la gestión del cambio sea liderada e implementada para enseñar, explique y cree planes que puedan aclarar cualquier inquietud que los empleados puedan tener sobre la reestructuración anterior.

En cuanto al objetivo específico 1, orientado a diagnosticar la situación actual organizacional de la empresa grupo Bimbo Panamá, se pudo comprobar que la organización refleja amplios estándares de calidad y productividad, demostrado en sus auditorías, planes de calidad, de desarrollo de productos, productos de calidad, etc. Sin embargo, muestra menores respuestas positivas en lo relacionado a ofrecer espacios de dialogo, canales de comunicación, gestión de personas y gestión del cambio organizacional.

Con relación al objetivo específico número 2, enfocado a mostrar las ventajas del Desarrollo Organizacional como herramienta para la eficiencia de la empresa grupo Bimbo Panamá, se puede mencionar que poner en práctica una estrategia de desarrollo organizacional tiene muchos beneficios, los más importantes son los siguientes:

1. Mejora continua: Cuando una empresa practica el desarrollo organizacional, se compromete a mejorar continuamente los procesos, crear estrategias, implementarlas, evaluarlas y hacer los ajustes necesarios para mejorar. El desarrollo organizacional es un enfoque que abarca tanto el cambio interno como el externo, lo que permite la innovación en toda la empresa.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 105-120
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

2. Mejorar la comunicación: La comunicación y retroalimentación continua con los empleados mejora la relación y el proceso de retroalimentación entre los empleados. Esto permite alinear los objetivos y valores de la empresa. Al comunicarse con honestidad, fomenta una mejor comprensión de las necesidades cambiantes de la organización en cada nivel que la construye.

3. Desarrollo de los trabajadores: El objetivo es mejorar significativamente la comunicación de la organización, de esta manera es posible influir en los empleados y lograr los cambios deseados. La necesidad de que los empleados crezcan se debe a la industria en constante cambio, por lo que las organizaciones necesitan mejorar las habilidades de sus empleados y, para lograrlo, implementan el aprendizaje, la capacitación, la mejora de las habilidades, etc.

4. Mejora de productos y servicios: Uno de los beneficios más importantes del desarrollo organizacional es que también conduce a mejores productos y servicios. Cuando una organización recompensa y motiva a sus empleados, aumenta el compromiso de los empleados, al igual que la innovación de productos a través del análisis competitivo, la investigación de mercado y más.

5. Mayores beneficios: La ventaja final del desarrollo organizacional es que, a través de la innovación y el aumento de la productividad, se puede aumentar la eficiencia y la rentabilidad del negocio. La alineación de objetivos reduce los costos relacionados con los ingresos de los empleados y le permite concentrarse en el desarrollo de productos y la mejora de la calidad.

Mientras que, en cuanto al tercer objetivo específico, redactado como Diseñar un plan de Desarrollo Organizacional como herramienta para la eficiencia de la empresa grupo Bimbo Panamá, se generó la propuesta específica como resultado de la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benavides, G., Manzano, Magali, & Aragón, Verónica. (2018). *La importancia del Desarrollo Organizacional en las empresas familiares en el caso particular de la empresa AVPSA.* Universidad de Puebla.

Cantú, M. (05 de Enero de 2023). *https://www.miguelcantu.mba/blog/entornos-vuca-y-bani-nuevas-formas-de-enteder-el-mundo*. Obtenido de Entornos VUCA y BANI | Nuevas Formas de Enteder el Mundo: https://www.miguelcantu.mba/blog/entornos-vuca-y-bani-nuevas-formas-de-enteder-el-mundo

Cardona, D. A., & Hernández Cobos, J. (2010). Desarrollo organizacional: historia, evolución y modelos. *EMPRESA Y SOCIEDAD, 5*(1), 37-48. https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.2536

EFE. (11 de marzo de 2022). *https://www.swissinfo.ch/*. Obtenido de Plantas de Bimbo en Panamá, paradas por huelga en reclamo de más salario: https://www.swissinfo.ch/spa/panam%C3%A1-huelga_plantas-de-bimbo-en-panam%C3%A1--paradas-por-huelga-en-reclamo-de-m%C3%A1s-salario/47424542#:~:text=Ciudad%20de%20Panam%C3%A1%2C%2011%20mar,colectiva%20en%20julio%20de%202021.

ENTEL. (22 de marzo de 2022). *Estrategia de desarrollo de productos: 5 ejemplos de empresas* . Obtenido de https://ce.entel.cl/: https://ce.entel.cl/articulos/estrategia-de-desarrollo-de-productos/

Grupo Bimbo. (12 de Agosto de 2020). *Grupo Bimbo incorpora inteligencia artificial en sus procesos de reclutamiento*. Obtenido de https://www.grupobimbo.com: https://www.grupobimbo.com/es/prensa/comunicados/innovacion/grupo-bimbo-incorpora-inteligencia-artificial-en-sus-procesos-de

Grupo Bimbo Panamá. (10 de enero de 2023). *https://www.grupobimbo.com/*. Obtenido de Panamá: https://www.grupobimbo.com/es/marcas/centroamerica/panama

Hernández Palomino, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. (2011). *Desarrollo Organzacional.* Pearson.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torre, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* Mc Graw Hill Education.

HR Connect. (15 de enero de 2023). *Cómo hacer un proceso de eficiencia organizacional*. Obtenido de https://www.hrconnect.cl/tendencias/como-hacer-un-proceso-de-eficiencia-organizacional/: https://www.hrconnect.cl/tendencias/como-hacer-un-proceso-de-eficiencia-organizacional/

Instituto Aragonés de Fomento. (13 de mayo de 2022). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESPLIEGUE DE LA CALIDAD*. Obtenido de https://www.iaf.es/: https://www.iaf.es/paginas/documentacion-calidad-total-06-planificacion-estrategica#:~:text=La%20Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20de%20la,a%20alcanzar%20el%20estado%20deseado.

Iñigues, L. (13 de enero de 2022). *Eficiencia Organizacional: 7 Maneras de Mejorar el Desempeño Laboral*. Obtenido de https://www.hirebook.com/: https://www.hirebook.com/es/blog/eficiencia-organizacional-maneras-de-mejorar-el-desempeno-laboral#:~:text=La%20eficiencia%20organizacional%20se%20define,tensi%C3%B3n%20innecesaria%20en%20tus%20empleados.

Mercoinfo. (15 de enero de 2023). *https://www.merco.info/*. Obtenido de Monitor empresarial de reputaci´pon corporativa: https://www.merco.info/pa/ranking-merco-lideres

Montano, D. (06 de agosto de 2021). *Control de procesos BIMBO*. Obtenido de https://www.academia.edu/: https://www.academia.edu/29030938/Control_de_procesos_BIMBO

Osorio Gómez, J. J. (2016). Plan de Desarrollo CES. *CES odontol. , 29*(1), 3-7.

Page Michael. (15 de noviembre de 2022). *https://www.michaelpage.com.co/*. Obtenido de Cómo afrontar la incertidumbre en las organizaciones: https://www.michaelpage.com.co/advice/centro-de-clientes/integraci%C3%B3n-y-compromiso/c%C3%B3mo-afrontar-la-incertidumbre-en-las-organizaciones

Pérez Sánchez, D. I. (2018). *Desarrollo Organizacional.* Universidad Autónoma de México.

Rodrígues, N. (23 de julio de 2022). *¿Qué es el desarrollo organizacional? Características, etapas y modelos*. Obtenido de https://blog.hubspot.es/: https://blog.hubspot.es/sales/que-es-desarrollo-organizacional#:~:text=El%20desarrollo%20organizacional%20es%20el,aumentar%20su%20compromiso%20y%20productividad.

Zea, M. T. (08 de marzo de 2022). Finaliza huelga de trabajadores de panificadora Bimbo Panamá. *Bloomberg*, pág. 04. Obtenido de https://www.bloomberglinea.com/2022/03/18/finaliza-huelga-de-trabajadores-de-panificadora-bimbo-panama/

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025

pp. 121-132

Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Optimización de la cadena de suministro mediante la implementación de estrategias de logística integral en la ciudad de Panamá

Supply chain optimization through the implementation of integrated logistics strategies in Panama city

Eyvis De Gracia

Universidad de Panamá, Panamá. Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá. Correo: eyviisdegracia@gmail.com https://orcid.org/0009-0006-7697-9501

Recibido: 22-04-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7745

RESUMEN

Enfocando la investigación en las estrategias de logística integral en cómo pueden mejorar la eficiencia y reducir costos en la cadena de suministro de una empresa. Inicia con evaluación del desempeño actual de la cadena de suministro, identificando fortalezas y debilidades. Realiza un análisis de las mejores prácticas y tendencias en logística integral, utilizando metodología que combina revisión bibliográfica y estudio de casos relevantes. En base a estos hallazgos, se diseña un plan de acción que incluye implementación de estrategias específicas para mejorar la eficiencia y reducir costos operativos. Emplea una metodología mixta que combina métodos cuantitativos y cualitativos, incluyendo encuestas. Con la intención de obtener un diagnóstico detallado de la cadena de suministro, así como la identificación en áreas de mejora y oportunidad de optimización. Los resultados de la investigación servirán como base para implementación de acciones concretas que permitan mejorar competitividad y rendimiento en el mercado.

Palabras clave: planificación estratégica, método de planificación, plan de desarrollo, consumidor, planificación de la mano de obra.

ABSTRACT

It focuses research on integrated logistics strategies to improve efficiency and reduce costs in a company's supply chain. It begins with an evaluation of the current performance of the supply chain, identifying strengths and weaknesses. It performs an analysis of best practices and trends in integrated logistics, using a methodology that combines a literature review and relevant case studies. Based on these findings, an action plan is designed that includes the implementation of specific strategies to improve efficiency and reduce operating costs. It employs a mixed methodology that combines quantitative and qualitative methods, including surveys. To obtain a detailed diagnosis of the supply chain, as well as to identify areas for improvement and opportunities for optimization. The results of the research will serve as a basis for the implementation of concrete actions to improve competitiveness and performance in the market.

Keywords: strategic planning, planning method, development plan, consumer, workforce planning

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 121-132

INTRODUCCIÓN

La gestión eficiente de la cadena de suministro es crucial para garantizar la competitividad y el éxito de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más globalizado y exigente, incluso en la Ciudad de Panamá. En este contexto, la logística integral emerge como una disciplina clave para coordinar de manera efectiva todas las actividades relacionadas con la distribución y el flujo de productos desde su origen hasta el consumidor final en esta ciudad. El presente estudio tiene como objetivo investigar las estrategias de logística integral que pueden optimizar la cadena de suministro en Panamá, con el fin de mejorar la eficiencia y reducir costos.

En un mundo globalizado, la agilidad y la eficiencia en la cadena de suministro son fundamentales para el éxito empresarial, y esto es igualmente relevante para las empresas en la Ciudad de Panamá (Drucker, 2008). La logística integral emerge como una disciplina crucial para coordinar las actividades relacionadas con la distribución y el flujo de productos en esta ciudad, que es un importante centro logístico y comercial en la región (Chopra & Meindl, 2014).

La logística integral como sinfonía de eficiencia en la ciudad de Panamá

Al igual que un director de orquesta armoniza el trabajo de cada músico, un especialista en logística integral en la Ciudad de Panamá debe sincronizar cada etapa de la cadena de suministro (Bowersox & Closs, 2019). La innovación tecnológica, como el Internet de las Cosas (IoT), la robótica y la inteligencia artificial, está revolucionando la gestión de las cadenas de suministro en Panamá, permitiendo una mayor eficiencia y competitividad (Lambock & Tan, 2020).

Colaboración y sostenibilidad: Pilares de la excelencia logística

La colaboración y el trabajo en equipo entre todos los actores de la cadena de suministro son fundamentales (Mentzer et al., 2019). La sostenibilidad ambiental, como la optimización de rutas y la reducción del consumo de combustible, contribuye a un futuro logístico responsable (Sarkis, 2010).

Navegando hacia la armonía: Un análisis profundo

Este estudio explora las estrategias de logística integral para optimizar la cadena de suministro, mejorar la eficiencia y reducir costos. Se identifican las herramientas y metodologías más efectivas para optimizar los flujos de materiales, información y recursos financieros (Christopher, 2016).

Un ecosistema logístico en armonía: Claves para el éxito

1. Planificación estratégica: objetivos claros alineados con la estrategia general de la organización (Lockhart & Ehie, 2019).
2. Visión holística: la logística integral como un sistema integrado que abarca todas las etapas de la cadena de suministro (Ballou, 2016).
3. Colaboración y comunicación: cultura de colaboración y comunicación abierta entre todos los actores (Handfield & Nichols, 2019).
4. Tecnología y automatización: adopción de tecnologías innovadoras para mejorar la eficiencia, la visibilidad y el control (Chopra & Sodhi, 2014).
5. Sostenibilidad ambiental: integración de prácticas sostenibles en la gestión logística (Sohn & Govindan, 2015).
6. Medición y mejora continua: implementación de indicadores clave de rendimiento (KPIs) y seguimiento constante del desempeño (Jüttner et al., 2003).

Objetivo General: Proponer estrategias de logística integral para optimizar la cadena de suministro de una empresa en la Ciudad de Panamá.

Objetivos Específicos:

1. Evaluar el desempeño actual de la cadena de suministro de la empresa objeto de estudio en la Ciudad de Panamá, identificando sus principales fortalezas y debilidades en el contexto local.
2. Investigar las mejores prácticas y tendencias en logística integral y cadena de suministro, específicamente en el entorno empresarial de la Ciudad de Panamá, a través de revisión bibliográfica y análisis de casos de estudio locales.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 121-132
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

3. Implementar estrategias de logística integral específicas para mejorar la eficiencia y reducir los costos en la cadena de suministro de la empresa en la Ciudad de Panamá.

METODOLOGÍA

Para lograr los objetivos planteados, se empleará un enfoque mixto de investigación que combinará métodos cuantitativos y cualitativos, adaptados al contexto local de la Ciudad de Panamá.

Enfoque Mixto para el Análisis de Estrategias de Logística Integral en la Ciudad de Panamá:

Esta metodología permitirá obtener una comprensión más profunda y completa del fenómeno en cuestión, al triangular diferentes fuentes de datos y perspectivas locales, asegurando la pertinencia y efectividad de las estrategias propuestas.

Fase 1: Análisis de Datos Secundarios

El primer paso consiste en realizar un análisis exhaustivo de datos secundarios, lo que permitirá sentar las bases teóricas y contextuales del estudio. Se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. **Revisión bibliográfica:** Consultar literatura científica relevante sobre logística integral, cadena de suministro, estrategias de optimización, estudios de caso y mejores prácticas en el sector retail. Se pueden utilizar bases de datos académicas como Scopus, Web of Science, EBSCO host y JSTOR.

2. **Estudio de casos:** Analizar casos de éxito de empresas del sector retail que han implementado estrategias de logística integral con resultados positivos. Esta etapa permitirá identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser aplicables al contexto de la investigación.

Fase 2: Recolección de Datos Primarios

Para complementar el análisis de datos secundarios y obtener información específica del contexto de las empresas participantes, se llevará a cabo una recolección de datos primarios mediante encuestas. Las encuestas deben ser diseñadas cuidadosamente para garantizar su confiabilidad y validez. A continuación, se detallan las recomendaciones para esta fase:

1. Diseño de la encuesta:

Se desarrollará un cuestionario estructurado que constará de un máximo de 10 preguntas cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas permitirán la cuantificación de las respuestas, mientras que las preguntas abiertas brindarán espacio para comentarios y descripciones más detalladas. El diseño del cuestionario se centrará en obtener información relevante sobre el funcionamiento actual de la cadena de suministro, identificar áreas de mejora y conocer las percepciones de los empleados y colaboradores clave sobre las estrategias de logística integral.

2. Población objetivo:

La encuesta se dirigirá a empleados y colaboradores clave de la empresa que tengan un conocimiento profundo del funcionamiento de la cadena de suministro. Esto puede incluir gerentes de logística, responsables de operaciones, personal de almacenes, entre otros. Es importante seleccionar a individuos que estén directamente involucrados en las actividades relacionadas con la cadena de suministro y que puedan proporcionar información precisa y relevante para el estudio.

3. Aplicación de la encuesta:

Para la aplicación de la encuesta, se considerarán diferentes métodos teniendo en cuenta la conveniencia y accesibilidad para los participantes, así como la eficiencia en la recopilación de datos. A continuación, se detallan las opciones disponibles:

1. Encuestas en línea:

Se crearán cuestionarios electrónicos utilizando plataformas de encuestas en línea como SurveyMonkey, Google Forms o Typeform. Estas plataformas ofrecen herramientas para diseñar y distribuir encuestas de manera fácil y eficiente. Los participantes recibirán un enlace a la encuesta por correo electrónico o a través de otros medios de comunicación interna de la empresa. Este método proporciona flexibilidad en términos de acceso y permite recopilar datos de manera rápida y conveniente.

2. Entrevistas presenciales:

En algunos casos, especialmente cuando se requiere obtener respuestas más detalladas o cuando los participantes pueden tener dificultades para completar encuestas en línea, se llevarán a cabo entrevistas presenciales. Se programarán reuniones individuales con los participantes en un lugar y momento conveniente para

ellos. Durante la entrevista, un investigador realizará las preguntas del cuestionario y registrará las respuestas de manera adecuada. Este método facilita la participación activa y permite aclarar dudas o confusiones en tiempo real.

3. Encuestas por correo electrónico:

Se enviarán cuestionarios por correo electrónico a los participantes, junto con instrucciones claras sobre cómo completar y enviar las respuestas. Este método es conveniente para participantes dispersos geográficamente o con horarios ocupados, ya que les permite completar la encuesta en su propio tiempo. Se garantizará que el correo electrónico contenga toda la información necesaria, incluyendo el propósito de la encuesta, las instrucciones para completarla y el plazo para enviar las respuestas.

La selección del método de aplicación de la encuesta se realizará considerando las necesidades y preferencias de los participantes, así como los recursos disponibles para la investigación. Se garantizará la confidencialidad de las respuestas y se realizarán seguimientos periódicos para maximizar la tasa de respuesta y asegurar la calidad de los datos recopilados.

Análisis de Datos y Triangulación

Los datos obtenidos tanto de las fuentes secundarias como de las encuestas serán analizados utilizando técnicas apropiadas para cada tipo de datos.

- **Análisis de datos secundarios:** Se utilizará análisis de contenido para identificar temas recurrentes, patrones y tendencias en la literatura revisada y los estudios de caso.
- **Análisis de datos primarios:** Se aplicarán técnicas de análisis estadístico para cuantificar las respuestas de la encuesta y determinar si existen relaciones significativas entre las variables. Los datos cualitativos obtenidos de las preguntas abiertas serán analizados mediante análisis de contenido para identificar temas emergentes y perspectivas relevantes.

La triangulación de los datos de ambas fuentes permitirá al investigador obtener una visión más completa y robusta de las estrategias de logística integral implementadas en las empresas participantes, así como identificar las áreas de oportunidad y mejora.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 121-132
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Metodología de Investigación: Análisis de las Estrategias de Logística Integral en el Sector Retail en la Ciudad de Panamá

Enfoque de Investigación

- **Tipo de Estudio:** Mixto (cualitativo y cuantitativo)
- **Diseño de Investigación:** Estudio de casos y análisis transversal

Población y Muestra

- **Población:** Empresas del sector retail en la Ciudad de Panamá que han implementado estrategias de logística integral.
- **Muestra:** Se seleccionarán 20 empresas representativas, considerando criterios como tamaño (pequeñas, medianas, grandes), alcance geográfico (local, nacional) y nivel de madurez en las prácticas de logística integral (principiantes, implementadores de nivel medio, practicantes maduros).

Técnicas de Recolección de Datos

- **Datos cualitativos:**
    - Entrevistas semi-estructuradas con gerentes de logística, cadena de suministro y operaciones.
    - Grupos focales con representantes de diferentes áreas de la empresa (logística, compras, ventas, atención al cliente).
    - Observación de campo en almacenes, centros de distribución y tiendas minoristas.
- **Datos cuantitativos:**
    - Recopilación de indicadores clave de desempeño (KPIs) como costos logísticos, tiempos de entrega, rotación de inventario y niveles de servicio al cliente.
    - Análisis de datos históricos y actuales de los informes internos de las empresas.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 121-132
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Análisis de Datos

- **Datos cualitativos:**
    - Análisis de contenido para identificar temas recurrentes, tendencias y patrones en las entrevistas y grupos focales.
    - Codificación para categorizar los hallazgos y facilitar su comparación.
- **Datos cuantitativos:**
    - Análisis estadístico para comparar los KPIs entre empresas y determinar si existe una correlación entre los indicadores y los tipos de estrategias implementadas en el sector retail de la Ciudad de Panamá

Tabla 1

Datos cuantitativos relacionados con los KPIs en el sector retail de la Ciudad de Panamá:

KPIs	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Tiempo de entrega	3.2 días	4.1 días	3.5 días	2.8 días
Precisión del inventario	95%	92%	94%	97%
Costo operativo por unidad vendida	$5.6	$6.3	$5.1	$5.9

En este cuadro, cada fila representa un KPI específico, mientras que las columnas representan diferentes empresas participantes en el estudio. Los valores numéricos en las celdas corresponden a los datos cuantitativos recopilados para cada KPI en cada empresa.

Luego, se puede realizar un análisis estadístico utilizando técnicas como:

1. **Comparación de medias:** Se puede calcular la media de cada KPI para cada empresa y luego compararlas para identificar diferencias significativas.
2. **Correlación:** Se puede determinar si existe una correlación entre los diferentes KPIs y los tipos de estrategias implementadas en el sector retail. Esto se puede

lograr calculando coeficientes de correlación entre los diferentes KPIs y analizando su significancia estadística.

3. **Pruebas de hipótesis:** Se pueden realizar pruebas de hipótesis para determinar si existen diferencias significativas en los KPIs entre las empresas, así como para evaluar la relación entre los KPIs y las estrategias implementadas.

Este análisis estadístico proporcionará información valiosa sobre el rendimiento de las empresas en términos de sus cadenas de suministro, así como insights sobre la efectividad de las estrategias implementadas en el sector retail de la Ciudad de Panamá.

Limitaciones

- El acceso a ciertas empresas estratégicas podría ser un reto.
- Posible dificultad en la comparación transversal de KPIs si no existen estándares unificados de medición entre empresas.
- Los datos cuantitativos dependen de la confiabilidad de los registros internos de las empresas.

Consideraciones Éticas

- Se obtendrá el consentimiento informado de todas las personas que participen en las entrevistas y grupos focales.
- Se preservará la confidencialidad de los participantes y las empresas.
- Los datos serán utilizados exclusivamente para fines académicos.

Reducción de Costos

La optimización de la cadena de suministro a través de estrategias de logística integral puede resultar en una significativa reducción de los costos operativos. Esto se logra al eliminar ineficiencias en los procesos de transporte, almacenamiento y mano de obra. Al optimizar las rutas de entrega, reducir los tiempos de espera y minimizar el manejo de inventario, las empresas pueden lograr ahorros sustanciales en sus costos operativos.

Mejora de la Eficiencia

La implementación de estrategias de logística integral permite a las empresas eliminar cuellos de botella y optimizar los procesos en toda la cadena de suministro. Esto se traduce en una mejora significativa en la eficiencia de la cadena de suministro, lo que resulta en tiempos de entrega más rápidos y una mayor capacidad de respuesta a las demandas del mercado. Al minimizar el tiempo de ciclo y maximizar la productividad de los recursos, las empresas pueden lograr una operación más eficiente y rentable.

Mayor Satisfacción del Cliente

Una cadena de suministro optimizada garantiza una entrega puntual y una calidad consistente de los productos, lo que conduce a una mayor satisfacción del cliente. Los clientes valoran la fiabilidad y la consistencia en la entrega de productos y servicios. Al cumplir con las expectativas de entrega y ofrecer productos de alta calidad de manera consistente, las empresas pueden mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer la lealtad a la marca.

Ventaja Competitiva

Las empresas que implementan con éxito estrategias de logística integral pueden obtener una ventaja competitiva significativa en el mercado. Al ofrecer servicios más rápidos, confiables y eficientes que sus competidores, estas empresas pueden diferenciarse en el mercado y atraer a más clientes. Una cadena de suministro optimizada no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también permite a las empresas responder más rápidamente a los cambios en el mercado y adaptarse a nuevas oportunidades y desafíos.

En resumen, la implementación de estrategias de logística integral ofrece una serie de beneficios que pueden ayudar a las empresas a mejorar su rentabilidad, eficiencia y competitividad en el mercado. Al optimizar los procesos de la cadena de suministro y mejorar la satisfacción del cliente, las empresas pueden posicionarse mejor para el éxito a largo plazo.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 121-132
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

CONCLUSIONES

En conclusión, la implementación de estrategias de logística integral en la ciudad de Panamá ofrece una serie de beneficios significativos para las empresas, que van desde la reducción de costos operativos hasta la mejora de la satisfacción del cliente y la obtención de una ventaja competitiva en el mercado. A través de la optimización de la cadena de suministro y la coordinación efectiva de todas las actividades relacionadas con la distribución y el flujo de productos, las empresas pueden mejorar su eficiencia operativa, responder de manera más ágil a las demandas del mercado y fortalecer su posición en la industria.

La investigación realizada ha proporcionado una comprensión profunda de las estrategias de logística integral y su aplicación en el contexto empresarial de Panamá. Se han identificado áreas de mejora y oportunidades de optimización en la cadena de suministro, así como recomendaciones específicas para acciones futuras. La presentación de los resultados a las empresas participantes facilitará la discusión y el intercambio de ideas, promoviendo así la implementación efectiva de medidas para mejorar la competitividad y el rendimiento empresarial.

En última instancia, la adopción de estrategias de logística integral no solo beneficia a las empresas individualmente, sino que también contribuye al desarrollo económico y comercial de la ciudad de Panamá en su conjunto, al fortalecer su posición como un centro logístico líder en la región y fomentar un entorno empresarial más competitivo y sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ballou, R. H. (2016). Administración logística empresarial: una perspectiva de la cadena de suministro. Pearson

Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2013). Administración de la logística de la cadena de suministro. McGraw-Hill Interamericana.

Christopher, M. (2016). Logística y gestión de la cadena de suministro. Pearson Educación.

Chopra, S., & Meindl, P. (2016). Administración de la Cadena de Suministro: Estrategia, Planeación y Operación. Pearson Educación.

Handfield, R., & Nichols, E. (2019). Introducción a la Gestión de la Cadena de Suministro. Pearson.

Lockhart, J., & Ehie, I. C. (2019). Planificación estratégica y rendimiento logístico en la industria del petróleo y el gas: el papel mediador de la tecnología de la información. Revista Internacional de Economía de la Producción, 217, 203-215.

Mentzer, J. T., Stank, T. P., & Esper, T. L. (2008). Gestión de la cadena de suministro y su relación con logística, marketing, producción y gestión de operaciones. Journal of Business Logistics, 29(1), 31-46.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2008). Diseño y gestión de la cadena de suministro: conceptos, estrategias y estudios de caso. McGraw-Hill

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 133-151

Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Sinergia entre la administración y el marketing: enfoque disruptivo en el mejoramiento de la imagen corporativa y atracción de consumidores conscientes

Synergy between management and marketing: Disruptive focus on improving corporate image and attracting conscious consumers

Yesica E. Moreno V.
Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Azuero, Panamá
Correo: yesica.moreno@up.ac.pa https://orcid.org/0000-0002-2679-3462

Maribel Marquínez
Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Azuero, Panamá
Correo: maribel.marquinez@up.ac.pa https://orcid.org/0009-0009-0208-7326

Recibido: 06-03-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7747

RESUMEN

El trabajo conjunto entre la administración y el marketing ha surgido, en los últimos años, como una estrategia clave para el éxito organizacional, en este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar, desde un enfoque disruptivo la manera en la que la sinergia entre ambas disciplinas contribuye al mejoramiento de la imagen corporativa y la atracción de consumidores conscientes. Se utilizó un el enfoque cualitativo-interpretativo de tipo documental o bibliográfico. Las unidades de análisis fueron (22) documentos publicados entre los años del 2017 al 2024 en las bases de datos Scopus, Pubmed y Scielo. Los resultados indican que la colaboración entre administración y marketing en áreas como la responsabilidad social y la comunicación transparente tiene un impacto positivo en la imagen corporativa, incrementando la lealtad del consumidor consciente. En conclusión, la sinergia entre administración y marketing representa una estrategia fundamental para empresas que buscan no solo mejorar su reputación, sino también consolidar una relación sólida y duradera con consumidores que priorizan la sostenibilidad y la ética.

Palabras clave: empresa, consumidor, imagen de la marca, mercadeo, estudio de mercado

ABSTRACT

The collaborative effort between management and marketing has, in recent years, emerged as a key strategy for organizational success. In this context, the present study aims to analyze, from a disruptive approach, how the synergy between both disciplines contributes to the improvement of corporate image and the attraction of conscious consumers. A qualitative-interpretive, documentary, or bibliographic approach was used. The units of analysis were 22 documents published between 2017 and 2024 in the Scopus, Pubmed, and Scielo databases.The results indicate that the collaboration between management and marketing in areas such as social responsibility and transparent communication has a positive impact on corporate image, increasing the loyalty of the conscious consumer. In conclusion, the synergy between management and marketing represents a fundamental strategy for companies seeking not only to improve their reputation but also to build a strong and lasting relationship with consumers who prioritize sustainability and ethics.

Keywork: company, consumer, brand image, marketing, market research

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 133-151
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

La administración es un proceso que involucra las funciones de planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización con el fin de alcanzar objetivos específicos de manera eficiente y eficaz (Uribe, 2024). Esta práctica desde sus principios fundamentales permite a los líderes empresariales gestionar sus instituciones con éxito, no solo maximizan el rendimiento de los recursos, sino asegurando una alineación con los objetivos empresariales.

En este sentido, es relevante destacar una reflexión del padre de la administración moderna, Peter Drucker quien afirmo que la administración es hacer las cosas correctamente; el liderazgo es hacer las cosas correctas (Mero-Vélez, 2018). Esta afirmación enfatiza la importancia de que los administradores no solo se enfoquen en la eficiencia operativa, sino que también tomen en cuenta la efectividad de las decisiones estratégicas que orientan la dirección y el propósito de la organización.

El marketing, por su parte, se define como el proceso de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores de manera rentable (Correa et al., 2024). Esto requiere un profundo conocimiento del mercado y de los clientes, así como un enfoque estratégico para comunicar el valor de los productos o servicios de manera efectiva.

De este modo, la sinergia entre la administración y el marketing ha suscitado un creciente interés en las últimas décadas, especialmente en el ámbito empresarial, donde la imagen corporativa y la capacidad de atraer a consumidores conscientes se consolidan como factores clave para alcanzar el éxito.

Según Viana et al. (2022) “la alineación de estrategias de marketing con los objetivos administrativos no solo potencia la eficiencia organizacional, sino que también mejora la percepción pública de la marca” (p.23). Este enfoque, adquiere interés en un entorno global donde la competencia es intensa y los consumidores son cada vez más exigentes y selectivos en sus decisiones de compra.

En América Latina, la integración de estas disciplinas ha mostrado resultados positivos en diversas industrias. Kalua et al. (2022) refiere que “Natura, empresa multinacional brasileña de cosméticos, productos de higiene y belleza ha implementado estrategias de marketing enfocada en la sostenibilidad alineadas con los objetivos administrativos logrando una mejor percepción de marca y de conexión emocional con sus consumidores” (p.44).

Al analizar esta estrategia desde un enfoque disruptivo, se entiende que la administración de Natura se basa en un modelo de negocios sostenibles, en el cual la planificación y control de los recursos no solo considera el crecimiento financiero, sino también el impacto social y ambiental. Esto integrado con una estrategia de marketing, en el que se promueve el uso de ingredientes naturales y ecológicos, así como prácticas responsables con el medio ambiente, incrementa y afianza las expectativas del consumidor consciente.

De esta manera, se genera una experiencia de marketing que transforman la manera en que la empresa interactúa con su cliente, por lo que, además de atender su necesidad como consumidor, esta mejora su imagen ante un consumidor cada vez más consciente de sus decisiones al momento de comprar.

Otra experiencia que evidencia la sinergia entre administración y marketing se observa en el modelo de las 4 P (producto, precio, plaza y promoción), adoptado por empresas transnacionales como Coca-Cola Inc. Según Tenezaca (2022), "en este modelo las decisiones de marketing están alineadas con la planificación estratégica y las capacidades operativas de la administración" (p. 52). Por tanto, la administración juega un papel importante al garantizar que los recursos estén disponibles para implementar de manera efectiva las estrategias de marketing. Esto implica la gestión eficiente de la producción, la correcta asignación de presupuestos y la capacitación adecuada del personal encargado de la promoción y venta de productos.

Se adiciona otro elemento de interés, la investigación de mercado, como función del marketing también informa a la administración sobre las tendencias del consumidor y las condiciones del mercado. Orozco et al. (2022) señala que "una buena investigación

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 133-151
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

de mercado guía a la administración en la identificación de oportunidades de negocio y en la mitigación de riesgos" (p.39). De esta forma, administración y marketing se apoyan para adaptar la oferta de la empresa a las necesidades cambiantes del consumidor.

De igual manera, el control administrativo, como función de la administración debe involucrarse en la evaluación del alcance de las estrategias de marketing. Por consiguiente, “los indicadores de rendimiento desarrollados por la administración no solo deben medir los resultados financieros, sino también la satisfacción del cliente y la percepción de la marca en el mercado (Paredes et al., 2022). El producto de esta valoración permite generar los ajustes en las estrategias de mercadeo e indirectamente contribuye al mejoramiento de la administración de los recursos organizacionales.

A analizar la situación en Panamá se evidencian desafíos y oportunidades. Aunque el país ha avanzado en términos de desarrollo económico son pocas las experiencias del sector empresarial que han alineado la planificación administrativa con la de mercadeo. Una de las empresas que ha adoptado un enfoque de calidad premium, por lo que ha sido galardonada con el 3 Kin de Oro a su publicidad, evidenciando su efectiva comunicación y conexión con los consumidores es Riba Smith.

Esta cadena de supermercados se ha posicionado como una de las principales en el sector de productos gourmet y de alta gama. La compañía se destaca por su posicionamiento de marca, segmentación de mercado y administración de procesos, creando de una experiencia de compra diferenciada (Pérez, 2023). Este tipo de estrategia ha permitido que se distinga en un mercado altamente competitivo, consolidándose como una opción preferida por los consumidores conscientes que valoran la exclusividad y la calidad superior.

Sin embargo, de manera general, el sector empresarial debe superar limitantes en la construcción de una imagen corporativa sólida y, en la atracción de consumidores conscientes. Así lo refiere el Consejo Nacional de la Empresa Privada en Panamá (2024):

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 133-151
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

> Las empresas locales en Panamá requieren ajustar sus estrategias administrativas y de mercadeo para adaptarse a un mercado cambiante que se alinea con la presencia de consumidores cada día más informados y críticos. La falta de coordinación entre estas áreas limita la conexión con este nuevo perfil del cliente (p.37).

En el análisis, se enfatiza que la desconexión entre las áreas administrativas y de marketing representa un obstáculo significativo para que las empresas logren una conexión auténtica y eficaz con el perfil del consumidor actual, quien exige transparencia y relevancia en las propuestas de mercado. Estos planteamientos ubican la interrogante de investigación que orienta al estudio: ¿Cómo impacta la sinergia entre la administración y el marketing, desde un enfoque disruptivo, en el mejoramiento de la imagen corporativa y la atracción de consumidores conscientes?

Planteándose en consecuencia, el objetivo general de esta investigación que es analizar el impacto de la sinergia entre la administración y el marketing, desde un enfoque disruptivo, en el mejoramiento de la imagen corporativa y la atracción de consumidores conscientes. Igualmente, se indican los objetivos específicos:

- Examinar las teorías y enfoques que sustentan la sinergia entre administración y marketing en contextos empresariales.
- Identificar las prácticas exitosas en empresas de América Latina y Centroamérica que han logrado integrar ambas disciplinas.
- Elaborar recomendaciones basadas en los hallazgos para mejorar la imagen corporativa y atraer a consumidores conscientes en el contexto panameño.

METODOLOGÍA

En cuanto al paradigma se consideró el cualitativo-interpretativo. Según Pérez (2020) "la atención de los investigadores cualitativos se centra en ofrecer descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos

observables, incorporando las voces de los participantes, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como ellos mismos las expresan" (p.14).

Por lo tanto, se configura como una actividad sistemática orientada a la interpretación de realidades, facilitando una comprensión profunda de los fenómenos en función del contexto estudiado.

Este enfoque resulta apropiado para esta investigación, ya que, permite identificar y explicar factores contextuales que a menudo son difíciles de cuantificar. Así como, explorar las percepciones y experiencias desde los discursos, narrativas y relatos documentales generando interrogantes y elementos novedosos para ser analizados.

Con respecto, a los métodos se consideró el axiológico histórico que facilitó la revisión de las teorías y enfoques que sustentan el enfoque de la sinergia entre administración y marketing en contextos empresariales. También se consideró el método analógico para cotejar situaciones similares identificando las prácticas exitosas en empresas de América Latina y Centroamérica que han logrado integrar ambas disciplinas.

Sobre el tipo de investigación es documental, permitiendo describir y caracterizar el estado actual desde diferentes contextos, en este caso de fuentes bibliográficas. Esta descripción de datos secundarios consolidó un marco de referencia para comprender la evolución de ambas disciplinas.

Señala Pérez (2020) que “los estudios documentales propician la presentación de nuevas teorías, o modelos interpretativos originales del autor, a partir del análisis crítico de la información empírica y/o de las teorías existentes” (p.27). De tal manera que, la disertación del tema se profundiza generando un amplio marco teórico que amplía la naturaleza del tema.

El diseño que se asume es bibliográfico-transversal. Esto implica una búsqueda sistemática y exhaustiva de fuentes documentales relevantes, como artículos científicos,

libros, informes de investigación y bases de datos especializadas. El objetivo es identificar, seleccionar y analizar la información disponible sobre la temática en cuestión.

Por otra parte, la información es recopilada en un momento determinado, permitiendo obtener una perspectiva de la situación actual de las tendencias más recientes en el campo de la administración y el marketing.

De ahí que, la combinación del tipo y diseño de investigación, conjuntamente con los métodos, sustentan un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, favoreciendo el aporte de nuevos conocimientos y privilegiando el análisis en la multiplicidad de los significados e interpretaciones.

En cuanto a los conceptos definidores que guiaron el desarrollo del análisis se presentan:

- Administración, conjunto de prácticas y procesos orientados a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar objetivos definidos. Incluyendo la toma de decisiones estratégicas (Mero-Vélez, 2018).
- Marketing, disciplina que estudia y desarrolla estrategias para identificar, anticipar y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores a través de la creación, comunicación y entrega de valor. Creando una relación positiva y de confianza con el consumidor (Mena et al., 2019).
- Sinergia entre administración y marketing, colaboración integrada y eficiente entre ambos ámbitos, alineados estratégicamente para la optimización de recursos con un mayor impacto en la imagen y posicionamiento de la marca (Orozco et al., 2022).
- Imagen corporativa, referida a la percepción que tienen los consumidores y la sociedad sobre una organización, influenciada por su identidad, valores y reputación en el mercado (Kalua, 2020).
- Consumidores conscientes, son aquellos clientes que toman decisiones de compra basadas no solo en el valor económico, sino también en la ética, la responsabilidad social, y la sostenibilidad de las empresas y sus productos (Saldanha, 2020).

Referente a los conceptos sensibilizadores, que representan las categorías de análisis, se tiene: (Las teorías y enfoques que sustentan la sinergia entre administración y marketing en contextos empresariales y las prácticas exitosas en empresas de América Latina y Centroamérica que han logrado integrar ambas disciplinas y fundamentan un marco de actuación a nivel nacional.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la observación documental y como instrumento una matriz documental que permitió recoger y organizar la información.

Por otra parte, las fuentes documentales utilizadas en esta investigación se delimitaron a artículos científicos encontrados en las bases de datos electrónicas Pubmed, Scielo, Scopus, consultas entre los años 2017 al 2024. En total se seleccionaron (22) documentos que cumplían con los criterios de elegibilidad.

Con relación las técnicas de análisis e interpretación de datos se utilizaron los procesos de categorización (conceptos sensibilizadores) y la triangulación permitiendo asegurar una comprensión profunda del tema. El primero, favoreció la organización de los datos en segmentos temáticos facilitando el análisis. El segundo, contribuyó en la comparación de información desde las diferentes fuentes, fortaleciendo la validez de los hallazgos.

El procedimiento consideró el esquema para investigaciones documentales planteado por Arias (2017) que establece una metodología estructurada en la que se incluye la selección, análisis e interpretación de fuentes teóricas y empíricas relevantes.
Finalmente, las consideraciones éticas se sustentaron en lo referido en la Ley N° 35 de 10 de mayo de 1996, en la que se dictan las disposiciones sobre la propiedad intelectual.

RESULTADOS

De la consulta, análisis e interpretación de fuentes teóricas y, atendiendo a la metodología y procedimiento documental desarrollado, se presentan los resultados que emergieron de los conceptos sensibilizadores y las categorías de análisis.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 133-151

Concepto sensibilizador 1. Teorías y enfoques que sustentan la sinergia entre administración y marketing en contextos empresariales

La sinergia entre la administración y el marketing en el ámbito empresarial se fundamenta en una serie de teorías y enfoques que promueven una colaboración estratégica para maximizar la eficiencia organizacional y alcanzar los objetivos del negocio. En este contexto, el mercadeo no solo se limita a la promoción y ventas de productos, sino que se integra profundamente en las estructuras administrativas, favoreciendo una planificación y ejecución alineadas con la visión y misión de la empresa (Salazar-Corrales, 2017).

Por consiguiente, la administración se convierte en el marco que establece los recursos y metas, mientras que el marketing funge como el vehículo que conecta dichos recursos con las demandas del mercado.

Con base en estos principios fundamentales, se destaca el enfoque de la administración científica desarrollado por Frederick Winslow Taylor, descrito en su obra "Principios de la Administración Científica" (1911). Centrando en la racionalización y optimización de las tareas laborales propone la aplicación de métodos científicos en la organización del trabajo, la estandarización de procedimientos y el fortalecimiento de la relación entre los trabajadores y los procesos productivos (Correa et al., 2024).

Esta perspectiva, sugiere la importancia de la eficiencia operativa y, al considerarlo en sinergia con el marketing, implica comprender la manera como las prácticas comerciales pueden orientarse de forma precisa y directa hacia la optimación laboral y, la satisfacción de necesidades específicas del cliente.

Esta alineación en la búsqueda de la eficiencia contribuye a optimizar recursos y mejorar la comunicación entre cada una de las instancias de la organización, fomentando una relación recíproca entre ambas áreas para garantizar un proceso comercial integrado y cohesivo.

Por otro lado, al considerar la teoría de las cinco fuerzas de Porter (1985), se presenta un modelo de análisis ampliamente utilizado para evaluar la competitividad en función de la estructura del mercado. Este modelo se centra en cinco aspectos clave: la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos o servicios sustitutos (Gavilanes-Franco et al., 2023).

Cada una de estas fuerzas influye en la dinámica competitiva y en la estrategia empresarial, beneficiando tanto a la administración como al marketing. Comprender las fuerzas externas que afectan al mercado, como los competidores, proveedores, clientes, productos sustitutos y barreras de entrada permite a la empresa diseñar estrategias sólidas adaptadas al entorno.

Por tanto, la administración se encarga de formular el plan estratégico general, estableciendo las directrices y objetivos principales, mientras que el marketing implementa tácticas específicas para conectar de manera efectiva estos elementos estratégicos con las necesidades y expectativas de los clientes.

Se hace mención, de igual manera, a las teorías del comportamiento organizacional, como las planteadas por Robbins y Judge (2017), en las que analizan cómo las personas interactúan dentro de las organizaciones y la forma en la que los factores individuales y grupales influyen en el comportamiento organizacional (Aguilar, 2019).

Desde esta perspectiva, se destaca que la comunicación y la cultura empresarial desempeñan un papel clave en la creación de sinergias entre la administración y el marketing. Un entorno organizacional que fomenta la cooperación y la transparencia entre diferentes áreas permite que el mercadeo comprenda mejor los recursos y capacidades internas de la empresa. Al mismo tiempo, la administración obtiene una visión más clara de los objetivos de este mercado y las preferencias de los clientes, lo que fortalece la integración y efectividad de ambas disciplinas.

Se hace mención en igual importancia al modelo de marketing relacional propuesto por Kotler y Keller (2012) en el que sugiere que la administración debe adoptar un enfoque centrado en el cliente, considerando la relación con el consumidor como un activo esencial (Arosa-Carrera et al., 2023). Este enfoque permite a la administración diseñar estructuras y procesos orientados a generar y mantener valor a largo plazo para el cliente.

En este modelo relacional el marketing se enfoca en establecer vínculos profundos y significativos con los consumidores, promoviendo la lealtad y la confianza a lo largo del tiempo. Esta colaboración estratégica entre administración y marketing asegura que las necesidades del cliente se sitúen en el centro de las decisiones empresariales, fortaleciendo la posición competitiva de la organización.

Otro enfoque es el basado en recursos y capacidades, desarrollado por Barney en 1991, y en el que se sostiene que el éxito competitivo proviene de una gestión estratégica de los recursos que una empresa posee (Conrado, 2020). Esta perspectiva, plantea una función de la administración encargada de identificar y gestionar los recursos que la organización puede ofrecer, mientras que el marketing se enfoca en determinar la manera como estos recursos pueden satisfacer eficazmente las demandas.

De tal manera que, la colaboración del binomio administración-marketing fortalece la ventaja competitiva sostenible de la empresa. La integración de ambas áreas estratégicas dentro de la organización asegura que los recursos se utilicen de manera óptima, maximizando su potencial para generar beneficios.

Otra perspectiva al tema de la sinergia y la administración es la que planteó en sus ideas Mintzberg (1994) al enfatizar que la administración estratégica debe ser flexible y adaptativa. Sugiriendo que la planificación debe permitir ajustes dinámicos en respuesta a las necesidades cambiantes del mercado (Guerrero, 2020). Esta teoría destaca la importancia de combinar una visión estratégica con la capacidad de adaptarse a contextos impredecibles, garantizando que las decisiones empresariales sean efectivas y oportunas.

De este modo, el marketing tiene una importante función al proporcionar información constante sobre tendencias y cambios en el comportamiento del consumidor, permitiendo a la administración ajustar sus planes estratégicos para mantenerse competitivo y relevante.

En el marco de la teoría de sistemas, se toman en cuenta las ideas de Bertalanffy en 1968, el autor planteaba que una empresa no puede entenderse completamente si se analiza de manera aislada; debe considerarse en su totalidad, integrando los objetivos administrativos de manera coherente con los procesos operativos (Maya et al., 2022). Al aplicar este concepto al enfoque disruptivo, se puede entender que en la organización, tanto el marketing como la administración interactúan como subsistemas interdependientes, donde el éxito de uno influye directamente en el otro. Esta visión integral resalta la importancia de la colaboración y la integración entre ambos para lograr una estrategia efectiva adaptada a las necesidades del mercado.

Kaplan y Norton con su teoría del Cuadro de Mando Integral proponen un modelo de gestión que permite a las organizaciones convertir su visión y estrategia en objetivos operativos. Este enfoque alinea las actividades empresariales con la estrategia, proporcionando una forma de medir el desempeño desde diferentes perspectivas, no solo financieras, sino también de clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento (Rodríguez, 2021).

Aplicado a la administración y el marketing, este modelo permite definir indicadores clave en ambas áreas, lo que facilita alinear los recursos y ajustar las estrategias para lograr una visión integral del rendimiento organizacional. De esta forma, se asegura que ambos procesos trabajen en sinergia hacia los mismos objetivos, optimizando el desempeño general de la empresa.

Una perspectiva relevante se encuentra en la teoría de los stakeholders de Freeman quien sostiene que las organizaciones deben considerar los intereses de todos los grupos afectados por sus acciones, no solo de los accionistas. Estos incluyen

empleados, clientes, proveedores, comunidades y otros que pueden tener un impacto en la organización o verse afectados por ella (Arellano et al., 2022).

Esta teoría promueve una gestión estratégica que equilibra las necesidades de todos los actores involucrados, permitiendo a la administración desarrollar políticas inclusivas. A su vez, el marketing tiene el papel de comunicar estos valores y prácticas, asegurándose de que el cliente perciba a la empresa como un actor responsable en la sociedad. Este enfoque contribuye a mejorar la reputación de la organización e indirectamente afianzar la credibilidad en los clientes.

Recientemente ha surgido el enfoque del marketing ágil, este aplica los principios de las metodologías ágiles para optimizar los procesos de marketing, promoviendo la colaboración, flexibilidad y la rápida adaptación a los cambios del mercado (Briceño et al., 2019). En este contexto, la administración se enfoca en gestionar proyectos mediante marcos que permite una gestión eficiente y un enfoque iterativo en la estrategia de marketing.

De tal manera que, la integración de estos enfoques y teorías sostienen una relación interdependiente entre la administración y el marketing. En un entorno dinámico y altamente competitivo, esta sinergia permite a las empresas responder de manera ágil y estratégica a los cambios del mercado. Esto favorece no solo la satisfacción del cliente, sino también el logro de los objetivos organizacionales.

Concepto sensibilizador 2. Prácticas exitosas en empresas de América Latina y Centroamérica que han logrado integrar ambas disciplinas

La integración de las disciplinas de administración y marketing en empresas de América Latina y Centroamérica han generado experiencias exitosas que muestran la manera como la colaboración impulsa no solo el crecimiento empresarial, sino también el fortalecimiento de la relación con el cliente, la eficiencia operativa y la adaptabilidad al cambio.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 133-151
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Estas prácticas surgen de la necesidad de responder a mercados competitivos y a consumidores cada vez más exigentes. Así, empresas en la región han implementado iniciativas que reflejan el poder de la sinergia entre la administración y marketing para alcanzar metas, optimizar recursos, generar valor de marca mejorando la imagen corporativa y, por consiguiente, atrayendo consumidores conscientes.

Tabla 1.

Prácticas exitosas en América Latina y Centroamérica

Empresa	Práctica exitosa	Hallazgos
Mercado Libre (Argentina)	Personalización de campañas mediante marketing basado en datos	La integración de marketing y administración permitió una segmentación avanzada, logrando aumentar la efectividad de las campañas en un (25%) y, mejorando la retención de clientes, al alinearse con las necesidades específicas del mercado.
Natura (Brasil)	Sustentabilidad como estrategia de marketing en conjunto con la administración	La alineación con objetivos administrativos en sostenibilidad ayudó a Natura a consolidarse como líder en responsabilidad social. Las campañas aumentaron la lealtad de los clientes y expandieron su base en un (15%), atrayendo consumidores sensibles al medio ambiente.
Grupo Bimbo (México)	Promoción de una cultura de innovación respaldada por campañas de marketing	La comunicación del valor de innovación fortaleció la imagen de Bimbo, incrementando su participación de mercado en un (10%) y, posicionándose como empresa innovadora, especialmente, entre consumidores jóvenes que valoran la innovación en productos.
BAC Credomatic (Centroamérica)	Programas de fidelización con recompensas alineados con objetivos administrativos y de marketing	La colaboración permitió desarrollar un programa de recompensas que mejoró la lealtad del cliente, reduciendo la tasa de rotación y aumentando el uso de servicios financieros en un (18%), al ofrecer beneficios tangibles que resonaron con sus usuarios.

Fuente. Tomado de los autores Bullemore (2021); García (2018); Román (2017)

En la tabla 1, se presenta una selección de experiencias de empresas que se han destacado por sus prácticas integradas, así como los resultados obtenidos de su implementación. Cada caso demuestra que la colaboración entre la administración y el marketing han contribuido y agregan valor a su gestión haciéndolas más competitivas y, fortaleciendo la fidelidad de sus clientes.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 133-151
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Tabla 2. Otras prácticas exitosas en América Latina y Centroamérica (Continuación)

Empresa	Práctica exitosa	Hallazgos
Rappi (Colombia)	Marketing colaborativo con alianzas estratégicas respaldadas por la administración	La administración y marketing trabajaron en conjunto para establecer alianzas con empresas locales, lo cual incrementó las descargas de la aplicación en un (30%) y mejoró la retención de usuarios al promover promociones y ofertas cruzadas en sus servicios.
Falabella (Chile)	Implementación de una estrategia omnicanal para una experiencia de compra integrada	La sinergia entre administración y marketing facilitó la optimización del inventario y la logística, lo cual incrementó las ventas en un (20%); y mejoró significativamente la satisfacción del cliente en ambas plataformas de venta: física y digital
Arcos Dorados (Latinoamérica)	Campañas de responsabilidad social que reflejan los valores corporativos	La administración desarrolló políticas inclusivas y de impacto social que marketing comunicó eficazmente, logrando una mejora en la reputación de la marca en un 15% y atrayendo consumidores preocupados por prácticas socialmente responsables
Tigo (Centroamérica)	Marketing de contenidos educativos enfocados en la inclusión financiera de sus usuarios	La creación de contenido aumentó la comprensión de los servicios y mejoró la adopción de nuevos productos en un (10%), posicionando a Tigo como una empresa cercana y accesible para el consumidor en la región

Fuente. Tomado de los autores Bullemore (2021); García (2018); Román (2017)

Los casos demuestran que la sinergia entre la administración y el marketing no solo responden a una tendencia, sino que se ha convertido en un elemento fundamental para el éxito empresarial en América Latina y Centroamérica.

Recomendaciones basadas en los hallazgos para mejorar la imagen corporativa y atraer a consumidores conscientes en el contexto panameño

Para lograr una sinergia entre la administración y el marketing en el contexto empresarial panameño es fundamental considerar estrategias alineadas que fortalezcan la imagen corporativa y atraigan a consumidores cada vez más conscientes. En un entorno caracterizado por la diversidad cultural y la creciente competencia, las empresas nacionales deben adoptar un enfoque colaborativo que integre los valores de la sostenibilidad y responsabilidad social en sus operaciones diarias.

La interacción efectiva entre ambas áreas puede no solo mejorar la reputación de la empresa, sino también atraer a un mercado en expansión que valora la ética y la transparencia.

Por otra parte, se requiere desarrollar una estrategia de comunicación integrada que conecte los objetivos de la administración y el marketing con los valores organizacionales. Esto implica definir una narrativa coherente que comunique los compromisos sociales y ambientales de la empresa. Asegurando que los mensajes transmitidos al mercado reflejen los mismos principios éticos.

Asimismo, es esencial que la administración incluya en su planificación estratégica una colaboración activa con el equipo de marketing para identificar las expectativas de los consumidores panameños.

Además, la empresa debe implementar programas de formación y capacitación tanto para el equipo administrativo como para el de marketing.

En el ámbito de la administración, se requiere promover políticas internas que reflejen el compromiso de la empresa con la responsabilidad social y el respeto al medio ambiente.

Por otra parte, para optimizar la coordinación entre ambas áreas se recomienda la creación de equipos interdisciplinarios que trabajen en proyectos conjuntos. Deben estar integrados por personal de administración y marketing.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 133-151
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

CONCLUSIONES

Con base a los objetivos se consideran las siguientes conclusiones:

La integración entre administración y marketing ha demostrado ser importante en la construcción de una imagen corporativa sólida y en la atracción de consumidores conscientes. La conjunción de estas dos áreas no solo optimiza el desarrollo organizacional, sino que también facilita una visión integral que permite identificar y satisfacer mejor las expectativas de los consumidores actuales quienes exigen mayor transparencia, compromiso social y sostenibilidad.

Este enfoque disruptivo crea un cambio en la percepción de la marca, alejándola de las prácticas tradicionales y proyectándola como una entidad comprometida y auténtica.

Un aspecto esencial que se destaca es la relevancia de la coherencia interna dentro de la organización reflejada en políticas y valores que no solo responden a las demandas del mercado, sino que también se alinean con los objetivos corporativos y éticos.

Al adoptar prácticas de marketing responsables y gestionadas eficientemente las empresas pueden construir relaciones de confianza y lealtad a largo plazo.

Con base a los resultados la sinergia entre administración y marketing no solo mejora la imagen corporativa, sino que se convierte en un factor diferenciador en el mercado actual.

Las empresas que logren incorporar esta colaboración en su estructura y cultura interna están mejor posicionadas para atraer y fidelizar a consumidores conscientes, fortaleciendo su competitividad y resiliencia frente a los desafíos de un mercado en constante transformación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, J. (2019). Teorías del comportamiento organizacional. *Rev.Gestión del Comportamiento Organizacional*, 1–29.

Arias L. (2017). Metodología de la investigación. (6ta. ed.). Caracas. Venezuela: Episteme.

Arellano Diaz, H. O., González Chávez, M. A., Bonilla Torres, E. M., & Centeno Parra, E. X. (2022). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión de la planificación estratégica, ejemplo de aplicación. *AlfaPublicaciones*, *4*(3.1), 461–481. https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.1.271

Arosa-Carrera, C., Dakduk, S., & Chica-Mesa, J. C. (2023). Calidad de la relación comercial: Escala de medida para agronegocios. *Revista Universidad y Empresa*, *24*(43). https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.11290.

Bullemore, J. (2021). Mejores prácticas de empresas exitosas en ventas, 44–51. https://www.harvard-deusto.com.

Conrado, A. C. (2020). Dimensiones de las competencias clave y del conocimiento organizacional desde el enfoque de los recursos y capacidades. *Suparyanto Dan Rosad (2015*, *5*(3), 248–253. https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1262/931.

Consejo Nacional de la Empresa Privada (2024). Informe Panamá visión país 2050. https://www.conep.org.pa/wp-content/uploads/2024/02/VISION-2050-Actualizado-2024-1.pdf.

Correa Peralta, MA, Almeida Salazar, BA, Espinoza Bravo, MG, Cabezas Reyes, AT, & Castillo Villegas, KG (2024). Segmentación Efectiva de Clientes utilizando R: Técnicas para Administración y Marketing Avanzado. Segmentación Efectiva de Clientes utilizando R: Técnicas para Administración y Marketing Avanzado . Editorial Investigativa Latinoamericana (Scielo). https://doi.org/10.62131/978-9942-7173-2-0.

García Muñoz Aparicio, C. (2018). La cultura y la responsabilidad social: análisis de empresas exitosas en México. *Revista Perspectiva Empresarial*, *5*(1), 53–67. https://doi.org/10.16967/rpe.v5n1a5.

Gavilanes-Franco, M. de J., Viñachi-López, H. L., Quiñonez-Mendoza, C., Intriago-Mera, R. A., Masache-Heredia, M. A., & Sampietro-Saquicela, J. L. (2023). Diseño de un plan de administración y marketing para la creación de una marca deportiva orientada a las actividades turísticas. *Ibero-American Journal of Economics & Business Research*, *3*(1), 33–58. https://doi.org/10.56183/iberoecb.v3i1.12

Guerrero, D. (2020). La cultura organizacional como elemento competitivo de las empresas turísticas en Colombia. *Espacios*, *41*(24), 308–321. https://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p25.pdf

Maya Carrillo, M., Jaramillo, B. P., & Ramos Ramos, V. (2022). Relación entre innovación y competitividad de los emprendimientos del sector no financiero de la economía popular y solidaria. *Estudios de La Gestión. Revista Internacional de Administración*. https://doi.org/10.32719/25506641.2022.11.2

Mero-Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC* (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas,

Económicas y Contables). ISSN : 2588-090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, *3*(8), 84–102. https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59.

Kalua Freire Cabello, K., Elizabeth Rivera Rendón, D., Produbanco, B., Daniel Ordoñez Iturralde, D., & Elizabeth Rivera Rendón Darwin Daniel Ordoñez, D. (2020). Estrategias de marketing digital como medio de comunicación e impulso de las ventas. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales, ISSN-e 1988-7833, N º . 11* https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7745721&info=resumen&idioma=SPA.

Orozco Escobar, K. E., Toapanta Mendoza, E. O., González Carrión, E. L., & González Aguilera, D. A. (2022). Plan de marketing digital para incrementar las ventas. Caso de estudio ferretería. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(4), 2057–2069. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2733.

Paredes Ocaña, Á. S., & Gallardo Medina, WM (2022). Administración estratégica en las pymes de Tungurahua y su impacto en la reactivación post pandemia. *Visionario Digital*, *6* (2), 6–22. https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i2.2110.

Pérez V. (2020). Metodología de la investigación social. Editorial IMPM. Caracas.

Pérez M. (2023). Empresa Riba Smith S.A. Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología. Informe práctico de grado. https://idi.unicyt.edu.pa/wp-content/uploads/2024/03/INFORME-DE-PASANTIA-RIBA-SMITH-DE-IVETH-CACERES.pdf

República de Panamá. Ley N° 35 de 10 de mayo de 1996. Por la cual se crean disposiciones sobre la propiedad intelectual. Gaceta Oficial: 23036.

Rodríguez, O. (2021). La teoría de restricciones, como fuentes de crecimiento empresarial. *Dictamen Libre*, (29). https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.29.7863.

Salazar-Corrales I, A. M., Paucar-Coque II, L. M., & Borja-Brazales III, Y. P. (2017). El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. *Dominio de Las Ciencias, ISSN-e 2477-8818,* Vol. 3, Nº. 4, 1, 2017, Págs. 1161-1171, 3(4), 1161–1171. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325485&info=resumen&idioma=SPA

Román Arredondo, P., Hernández Juárez, M., León Merino, A., & Sangerman- Jarquín, D. M. (2017). Capital social en empresas exitosas de desarrollo rural sustentable. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, (18), 3771–3786. https://doi.org/10.29312/remexca.v8i18.220.

Tenezaca-Pinguil, G. V., & Castillo-Castillo, D. C. (2022). Estrategias de marketing para el mejoramiento del posicionamiento en el mercado. *CIENCIAMATRIA*, *8*(3), 2343–2351. https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.986.

Uribe Macías, M. E. (2024). Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, *51*, 15–53. https://doi.org/10.14482/pege.51.211.365

Viana, J. M. Dos A., Sousa, J. L., & Muniz, D. M. C. B. (2022). Estrategias de marketing digital. *ConCI: Convergências Em Ciência Da Informação*, *5*, 1–26. https://doi.org/10.33467/conci.v5i.17335.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 152-167

Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

El impacto del neuromarketing en las decisiones de compra de los consumidores millennials

The impact of neuromarketing on the purchase decisions of millennial consumers

Verónica Michel Moreno Rodríguez
Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: veronica.moreno@up.ac.pa https://orcid.org/0009-0002-0624-6215

Recibido: 09-04-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7748

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo determinar el efecto que causan las estrategias de neuromarketing sobre el consumidor de la generación Millennial, y en cuál aumentar dichas estrategias, sin quebrantar los fundamentos éticos de la publicidad. Se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo, no experimental y descriptiva. La muestra del estudio estuvo conformada por 33 individuos, con edades entre los 28 y los 40 años. Fueron seleccionadas por muestreo no probabilístico de conveniencia. Se utilizó un cuestionario estructurado, cuyos datos fueron procesados en el programa SPSS. El 85% de los encuestados dice estar completamente consciente de las tácticas utilizadas por las marcas que incluyen colores, sonidos y emociones para influenciar su compra, enfatizando sobre la claridad y efectividad de tales estrategias. Cabe resaltar que el neuromarketing se posiciona como una herramienta de gran relevancia para emocionar a los consumidores que adolecen de la generación millennial, pero siempre y cuando dicha aplicación se realice en un contexto donde la ética y la transparencia sean la norma. La consideración ética para la aplicación de tales estrategias es crucial. Incorporar prácticas responsables en estas estrategias permite no solo reforzar los resultados comerciales, sino crear relaciones duraderas y significativas entre las marcas y los públicos objetivo.

Palabras clave: consumidor, comportamiento cultural, estudio de mercado, consumo, publicidad.

ABSTRACT

This study aimed to determine the impact of neuromarketing strategies on Millennial consumers and how to increase these strategies without violating the ethical foundations of advertising. A quantitative, non-experimental, and descriptive approach was used. The study sample consisted of 33 individuals, aged between 28 and 40 years. They were selected through non-probability convenience sampling. A structured questionnaire was used, and the data were processed using SPSS software. Eighty-five percent of respondents said they were fully aware of the tactics used by brands that include colors, sounds, and emotions to influence their purchases, emphasizing the clarity and effectiveness of such strategies. It is worth noting that neuromarketing is positioned as a highly relevant tool for engaging millennial consumers, but only as long as its application is carried out in a context where ethics and transparency are the norm. Ethical considerations for the application of such strategies are crucial. Incorporating responsible practices into these strategies not only strengthens business results but also creates lasting and meaningful relationships between brands and target audiences.

Keywords: consumer, cultural behavior, market research, consumption, advertising.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 152-167
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

En primer lugar, el neuromarketing es una nueva y atractiva disciplina que combina el estudio del cerebro y de los mercadólogos en torno a sus clientes potenciales. En el espacio de los millennials, una generación hiperconectada y que busca personalización, el neuromarketing es relevante. Sin embargo, hay una brecha en la comprensión sobre cómo estas tácticas de marketing específicas alteran realmente sus comportamientos de compra en el mercado (Jiménez et al., 2019). Este reto, lejos de ser trivial, plantea interrogantes sobre la eficacia real de las tácticas aplicadas y los riesgos éticos que pudieran concebirse como consecuencia de su aplicación.

Esencialmente, el desafío radica en la falta de comprensión detallada de los porqués y los cómos de la aplicación de estrategias de neuromarketing a campañas dirigidas a los millennials (Rodríguez, 2019). Primero, existe una competencia creciente en el negocio minorista y la necesidad de captar la atención de una audiencia que tiene hábitos de consumo variables y cambios extremos en sus gustos. Además, las repercusiones pueden ser tan leves como un efecto positivo (digamos, un aumento de la lealtad del cliente) o tan extremas como la manipulación emocional que puede llevar al rechazo o descrédito de una marca. Tal situación requiere una investigación muy detallada y profunda de las circunstancias para este estudio de caso.

El alcance de la preocupación no se limita solo a lo mencionado anteriormente, sino que también abarca los aspectos técnicos, éticos y sociales del tema. Las estrategias de neuromarketing van más allá y juegan en el campo de las emociones y pensamientos y, por lo tanto, los consumidores son moldeados sin su consentimiento (Vargas et al., 2019). Esto plantea preguntas sobre la toma de decisiones y la transparencia de las empresas respecto a las medidas adoptadas. De esta manera, entender las percepciones de los millennials se vuelve imperativo si su representación ha de ser del orden y ética requeridos en la práctica.

Finalmente, cabe mencionar que, si bien el neuromarketing representa una oportunidad increíble para redefinir las estrategias mercadológicas, su uso no debe limitarse a la perspectiva tiránica del enfoque de máxima utilidades. Es importante entender su potencial para forjar relaciones más fuertes y más intensas con los consumidores

milenarios. Este tipo de estrategia puede resultar en estrategias que atraen a los consumidores sin colonizarlos a ellos y sus distintivas preferencias, promoviendo en última instancia una relación más cordial entre las marcas y los consumidores.

Dicho de otro modo, la presente investigación busca responder a la interrogante clave: El objetivo de este trabajo es aclarar la pregunta más básica que busca este estudio: ¿De qué manera las tácticas de neuromarketing moldean las decisiones de compra de los milenios en el contexto comercial y cómo estas tácticas se pueden perfeccionar para maximizar resultados sin cruzar la línea de la publicidad ética?

Dentro de la misma línea que otras áreas de conocimiento que combinan tecnología con conocimiento inherente, el neuromarketing emerge como una herramienta vanguardista en la interrelación entre la neurociencia y el marketing en un intento por comprender los factores que impulsan a la mayoría de los consumidores a comprar (Olivar, 2020). Este impresionante campo de estudio examina en detalle cómo diferentes estímulos empleados por las marcas de marketing evocan respuestas en el cerebro humano. En un sentido similar, los conceptos clave del neuromarketing implican rendirse en la evaluación de las respuestas emocionales, cognitivas y subliminales de los consumidores, lo que mejora la conceptualización de estrategias efectivas, precisas y orientadas a resultados.

De hecho, las herramientas que se utilizan en esta disciplina son extremadamente heterogéneas e incorporadas y son altamente sofisticadas tecnológicamente. Entre las técnicas más utilizadas en la investigación de marketing se encuentra el seguimiento ocular, utilizado para determinar con precisión el tiempo de atención del consumidor, y la resonancia magnética funcional, que permite obtener ricos detalles sobre los cambios en el flujo sanguíneo al cerebro a partir de la exposición a ciertos estímulos muy enfocados. Por otro lado, de acuerdo con Tamayo (2019) la evaluación de las emociones de los consumidores a través de la medida de las emociones a través de las expresiones faciales se ha encontrado como una estrategia muy efectiva cuando se trata de evaluar cómo los consumidores reaccionan a facetas particulares de las estrategias de marketing utilizadas en los anuncios. Estas herramientas útiles son fundamentales para

proporcionar los detalles requeridos para el análisis y mejora de las estrategias de marketing.

En este sentido, el neuromarketing se correlaciona y está estrechamente relacionado con la psicología del consumidor, que es crítica para comprender y evaluar los comportamientos de compra individuales en el mercado actual. Ambas disciplinas, un psicólogo y un especialista en marketing, comparten el objetivo común de intentar responder cómo los sentimientos, pensamientos y la percepción que un individuo tiene al enfocar el mercado tiende a afectar el comportamiento de compra de la persona en mayor medida. Comprender la psicología del consumidor en particular ayuda a entender el comportamiento de compra, ya que proporciona la base teórica necesaria para los patrones de consumo y preferencias de los individuos (Ramos, 2020). Por otro lado, el neuromarketing ofrece un ángulo complementario al proporcionar evidencia directa de lo que las personas están haciendo - observando la actividad cerebral particular asociada con acciones específicas, lo que permite una prueba más empírica de las teorías psicológicas en contextos de marketing. Esta sinergia estratégica y cooperativa mejora considerablemente la fuerza operativa y la ventaja competitiva de las empresas para predecir y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, cada vez más complejos y cambiantes, en el entorno empresarial competitivo.

De esta manera, el neuromarketing no se considera meramente como un apoyo para aumentar la efectividad de las campañas publicitarias, sino que también ayuda a crear contactos más eficientes y personalizados con los clientes potenciales. Al explorar formas a través de las cuales diversas causas influyen en la complejidad del funcionamiento del cerebro, varias marcas pueden avanzar y evolucionar estrategias que intentan otorgar conexiones emocionales mejoradas con los consumidores. Esto representa un cambio de paradigma en las formas en que se formulan y ejecutan las estrategias de marketing modernas.

Características y comportamiento de compra de los millennials

Según diversas investigaciones desarrolladas por especialistas sobre el tema, se ha comprobado que los millennials son una generación que ha sido expuesta desde la niñez a la era digital, con una fuerte afinidad hacia la tecnología y frecuentando las redes

sociales (Rivera, 2020). Esta nueva generación se caracteriza por su tendencia de buscar un producto o servicio en profundidad antes de comprar cualquier cosa, escrutando todas las opciones disponibles y eligiendo marcas que son consistentes con sus creencias y valores. En la actualidad, en poblaciones demográficas jóvenes se da la paradoja que la generación milenaria es relativamente mejor instruida y más culturalmente diversa, lo que las hace muy relevantes e importantes como audiencia objetivo para estrategias de marketing globales.

En el mismo sentido, se puede accionar a partir de lo que resalta la singularidad de la generación millennial; hay patrones de consumo que se describen como favorables a experiencias personalizadas y al uso de marcas que muestran un compromiso social (Ramos, 2020). Los consumidores de hoy son muy insistentes sobre la autenticidad y visibilidad de las marcas y sus mensajes. Ellos no solo buscan la funcionalidad de los productos ofrecidos, sino un valor añadido que tenga un efecto emocional o social positivo. Esto los hace interesados, y por lo tanto receptivos a estrategias de marketing que incluyan historias poderosas y nuevas tecnologías como la realidad aumentada o anuncios interactivos.

Los millennials, tienden a recibir adecuadamente el desarrollo de marcas en favor de una causa, prueban que son bastante inclinados a las tácticas y técnicas ofrecidas en las horizontalidades del neuromarketing. Les permite emocionarse con las marcas en el sentido más amplio de la palabra y hace que sean muchos más propensos a ser leales y comprometidos con la marca (Álvarez, 2020). Por el contrario, pueden ser bastante hirientes y pueden ser los primeros en desenmascarar algoritmos engañosos y manipuladores, lo que enfatiza la importancia de la transparencia en estas situaciones.

A fin de cuentas, el conocimiento del nivel de detalle sobre el comportamiento de compra de millennials es importante ya que esto permitirá crear e implementar estrategias de marketing y ventas con gran oportunidad en el mercado actual (Rivera, 2020). Su capacidad de estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, así como su fervor por la defensa y proyección de los valores sociales y culturales, son características que esta generación ofrece y son esenciales para el avance de la industria del marketing hoy en día.

Técnicas de neuromarketing aplicadas a campañas dirigidas a millennials

Sin lugar a duda, las complejas técnicas de neuromarketing aplicadas a los millennials han mostrado claramente su efectividad en numerosas campañas de publicidad que han tenido un gran éxito. Las emociones pueden ser desencadenadas por el diseño de productos publicitarios que utilizan ciertos colores, por ejemplo, lo que a su vez capta la atención de los consumidores en el proceso. Además, la narración, en el que se incorporan emociones en los eventos de vida y los valores sociales de las personas, ayuda a establecer una conexión cálida con esta generación (Palacios, 2022).

De hecho, también hay otros sentidos que se han incorporado en el uso complejo de muchas técnicas de neuromarketing que tienen como objetivo a la generación millennial. Experiencias envolventes como ver videos o utilizar tecnología de realidad aumentada han demostrado ser bastante efectivas para atraer y retener la atención del público objetivo (Nuñez & Felipe, 2019). Estas estrategias y tácticas no solo promueven la comprensión del mensaje publicitario entre los consumidores, sino que también mejoran significativamente la apreciación de la marca particular por parte del público objetivo.

En este sentido, es crítico llevar a cabo una evaluación exhaustiva de cómo tales técnicas impactan en cómo se ven las marcas en la sociedad. Se ha dicho que la generación de millennials busca conexiones fuertes con aquellas marcas que están asociadas con innovaciones constantes (Rivera Arias, 2020), así como con aquellas que ofrecen calidad y autenticidad, lo que hace aún más importante crear y aplicar estrategias de posicionamiento claramente diferenciadas dirigidas a esta multitud sofisticada. Las marcas que se concentran en estrategias de neuromarketing son capaces de destacarse y, como resultado, obtienen una ventaja competitiva considerable en el mercado.

En este sentido, sin embargo, sería valioso para las organizaciones centrarse en la necesidad de incorporar estas metodologías en los planes estratégicos de manera ética y responsable que ayude a lograr una gran eficiencia. Al asegurar una combinación adecuada de las técnicas de importancia dentro de la visión y creatividad correctas, así como comprender al público objetivo en detalle, las empresas pueden maximizar la efectividad de sus campañas publicitarias y lograr resultados rentables a largo plazo.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 152-167
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Impacto emocional y cognitivo en las decisiones de compra

En otras palabras, el neuromarketing explora cómo las emociones influyen directamente en las decisiones de compra. Estudios han demostrado que sentimientos como la alegría, la nostalgia o la confianza pueden ser determinantes para que un consumidor elija un producto sobre otro (Velázquez & Carracedo, 2019). Este enfoque permite a las marcas diseñar estrategias que no solo llamen la atención, sino que también generen una conexión emocional duradera. Sin embargo, también se observa que los estímulos subconscientes pueden tener un impacto significativo en la percepción del consumidor. Elementos como música de fondo, aromas específicos o incluso la configuración del entorno de compra pueden influir en las decisiones sin que el consumidor sea completamente consciente de ello (Candela Llorens, 2017). Esto plantea la necesidad de un análisis detallado sobre los límites entre persuasión y manipulación.

De este modo, el neuromarketing también evidencia la dicotomía entre decisiones racionales y emocionales. Mientras que algunos consumidores justifican sus compras basándose en beneficios tangibles, otros son guiados por el impacto emocional del producto o la experiencia de compra. Este equilibrio resalta la complejidad del comportamiento del consumidor y la necesidad de estrategias integrales. En efecto, las emociones no solo afectan el momento de compra, sino también la fidelidad del cliente a largo plazo. Comprender este impacto permite a las marcas crear campañas más resonantes y efectivas, construyendo relaciones más profundas y significativas con sus consumidores.

Implicaciones éticas y estrategias futuras

Los límites del neuromarketing no solamente competen su eficacia, tal como se aprecian dentro de los negocios, sino que existen también consideraciones éticas que deben tenerse muy presentes. La utilización de información obtenida a través de medios neuromarketing, como el comportamiento inconsciente en un punto de venta, suscita los términos únicos de la manipulación a gran escala debido a la vulnerabilidad del consumidor al impulso inmediato. Como consecuencia, los impactos negativos, sean o no perceptivos, del uso excesivo o inapropiado de estas herramientas de diseño neuromarketing deberían ser controlados y acotados.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 152-167
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

El uso del neuromarketing es controversial. La posibilidad de manipular un individuo, o al menos su impulso a una compra, de forma sutil, puede hacer que se quebranten los principios básicos relacionados con la ética en el marketing y en el derecho mismo (Feenstra, 2019). Para poder utilizar el neuromarketing sin quebrantar tales principios, se necesitarían mecanismos estrictos que garanticen la protección de la información sensitiva de los consumidores. Es imperante garantizar la protección de los derechos fundamentales de cada consumidor al comunicarse con una marca.

Por lo tanto, la creación de nuevas estrategias comerciales que contengan tecnología avanzada en sí misma recomienda que permanezcan enfocadas en el bienestar integral del cliente (Álvarez, 2020). Es posible proponer el uso de neuromarketing para las marcas a fin de crear y realizar campañas publicitarias que dejen huella en la mente de los consumidores y en consecuencia generen relaciones duraderas fundadas en la confianza y lealtad. Es muy importante que las empresas garanticen la correcta aplicación de estas prácticas, de manera ética y transparente, con respeto por la privacidad y la dignidad del público específico. Ello supone cuidar adecuadamente los objetivos comerciales de la empresa con las aspiraciones y requisitos de los clientes que buscan productos y servicios de calidad.

Para decirlo de manera concisa, el neuromarketing puede ser utilizado donde sea más efectivo y relevante, ya que ciertamente puede marcar la diferencia en la forma en que los profesionales del marketing se conectan y relacionan con el público objetivo. No obstante, también se deben tener en cuenta los problemas mencionados anteriormente, ya que algunos de ellos son claramente fundamentales: se deben desarrollar pautas éticas claras que fomenten la integridad, el respeto y la creación de valor.

METODOLOGÍA

Bajo la aplicación del enfoque cuantitativo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020), se llevó a cabo la presente investigación, que permite realizar un análisis numérico de los datos con el fin de buscar patrones o tendencias en las respuestas de los participantes. El diseño de la investigación fue no experimental ya que no se llevaron a cabo intervenciones ni se manipuló ninguna variable (Pereyra, 2020); más bien, las variables fueron observadas y analizadas en su entorno natural. El estudio se realizó

bajo el enfoque descriptivo para entender las características y percepciones de la generación millennial respecto al impacto del neuromarketing en su comportamiento de compra.

La muestra del estudio estuvo compuesta por 33 individuos pertenecientes a la generación Millennial, cuyas edades oscilaban entre los 28 y 40 años. Por el tamaño adecuado de la muestra, esta fue representativa de la población total. Los participantes fueron seleccionados a través de un método no probabilístico por conveniencia, lo que implica que se escogieron solo aquellos individuos que se encontraban disponibles y que estuvieron dispuestos en completar la encuesta. La aplicación de esta metodología hizo posible capturar toda la información necesaria de manera organizada, asegurando que los encuestados del grupo de edad millennial fueran representativos de los objetivos del estudio.

Durante la recolección de información, se utilizó un cuestionario estructurado donde se incorporaba una escala Likert contenida en cinco interrogantes en relación a los aspectos básicos del impacto del neuromarketing. Los datos que se obtuvieron fueron procesados y analizados, esta vez gracias al programa SPSS, que es un software estadístico que facilitó el cálculo de cifras relativas y absolutas. El presente estudio permitió obtener resultados concretos y objetivos en cuanto a la identificación de patrones y tendencias relevantes acerca del impacto que el neuromarketing tiene en las decisiones de compra de los consumidores pertenecientes a la generación millennials. Las conclusiones a las que se han llegado fueron cuidadosamente examinadas. Para asegurarse de que no se pasara por alto ninguna piedra, se proporcionaron todas las evidencias relevantes.

RESULTADOS

En esta sección, los autores revelan los resultados del análisis de los datos basados en la encuesta a consumidores de representantes de la generación millennial. Los hallazgos se muestran en unas pocas tablas que elaboran las respuestas a cinco preguntas de investigación. Todas las tablas incluyen distribuciones de frecuencia y porcentajes de las diversas opciones de respuesta proporcionadas. Esto permite obtener una visión general de cuán profunda es la comprensión, cómo es el efecto

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 152-167
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

emocional, qué tan efectivas se cree que son las estrategias, cuán importantes son los factores sensoriales y cuán grande es la necesidad de transparencia en el uso del neuromarketing. A partir de los resultados obtenidos, es posible trazar patrones en el comportamiento y las percepciones de los encuestados con respecto a las estrategias publicitarias utilizadas por las marcas. Los datos fueron recopilados y analizados por investigadores utilizando el programa de computadora SPSS, lo que garantizó un procesamiento cuidadoso y minucioso de los datos de la investigación. Los hallazgos principales de este estudio son, en primer lugar, que cada pregunta fue analizada a su vez presentada en el cuestionario y luego se presentan los hallazgos principales.

Tabla 1

Consciencia de si las marcas utilizan técnicas como colores, sonidos o emociones para influir decisiones de compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy consciente	5	15.2	15.2	15.2
	Totalmente consciente	28	84.8	84.8	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Moreno (2024)

Análisis de Resultados: En la tabla 1, Consciencia de si las marcas utilizan técnicas como colores, sonidos o emociones para influir decisiones de compra, de los 33 encuestados, el 15% indicó que muy consciente y 85% totalmente consciente (Tabla 1)

Tabla 2

Las emociones son provocadas por una campaña publicitaria (como alegría o nostalgia), lo cual afecta decisiones de comprar un producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No me afectan en absoluto	1	3.0	3.0	3.0
	Me afectan muy poco	6	18.2	18.2	21.2
	Me afectan moderadamente	6	18.2	18.2	39.4
	Me afectan mucho	20	60.6	60.6	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Moreno (2024)

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 152-167
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Análisis de Resultados: En la tabla 2, Las emociones son provocadas por una campaña publicitaria (como alegría o nostalgia), lo cual afecta decisiones de comprar un producto, de los 33 encuestados, el 3% señaló que no le afectan en absoluto, 18% le afectan muy poco, 18% le afectan moderadamente y 61% le afectan mucho (Tabla 2).

Tabla 3

Efectividad del uso de historias emocionales en la publicidad para captar tu atención como consumidor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco efectivo	4	12.1	12.1	12.1
	Medianamente efectivo	4	12.1	12.1	24.2
	Muy efectivo	16	48.5	48.5	72.7
	Totalmente efectivo	9	27.3	27.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Moreno (2024)

Análisis de Resultados: En la tabla 3, efectividad del uso de historias emocionales en la publicidad para captar tu atención como consumidor, de los 33 encuestados, el 12% indicó que poco efectivo, 12% medianamente efectivo, 49% muy efectivo y 27% totalmente efectivo (Tabla 3).

Tabla 4

Importancia que una publicidad incluya elementos sensoriales (como música, colores o imágenes impactantes) para que les interese un producto o servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	4	12.1	12.1	12.1
	Poco importante	4	12.1	12.1	24.2
	Medianamente importante	8	24.2	24.2	48.5
	Muy importante	14	42.4	42.4	90.9
	Extremadamente importante	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Moreno (2024)

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 152-167
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Análisis de Resultados: En la tabla 4, Importancia que una publicidad incluya elementos sensoriales (como música, colores o imágenes impactantes) para que les interese un producto o servicio, de los 33 encuestados, el 12% señaló que nada importante, 12% poco importante, 24% medianamente importante, 42% muy importante y 9% extremadamente importante (Tabla 4).

Tabla 5

Las marcas deben ser más transparentes sobre el uso de técnicas de neuromarketing en sus estrategias publicitarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco necesario	2	6.1	6.1	6.1
	Medianamente necesario	5	15.2	15.2	21.2
	Muy necesario	17	51.5	51.5	72.7
	Totalmente necesario	9	27.3	27.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Moreno (2024)

Análisis de Resultados: En la tabla 5, Las marcas deben ser más transparentes sobre el uso de técnicas de neuromarketing en sus estrategias publicitarias, de los 33 encuestados, el 6% indicó que era poco necesario, 15% medianamente necesario, 52% muy necesario y 27% totalmente necesario.

DISCUSIÓN

Desde luego, los resultados obtenidos en este estudio evidencian que los consumidores millennials tienen un alto nivel de conciencia sobre las estrategias de neuromarketing empleadas por las marcas. Según lo mostrado en la Tabla 1, la mayoría de los encuestados indicó estar totalmente consciente de que elementos como colores, sonidos o emociones son utilizados para influir en sus decisiones de compra. Este hallazgo respalda teorías como las propuestas por Temboury (2020), quienes señalan que los consumidores actuales están más informados y atentos a las prácticas

publicitarias, especialmente en generaciones inmersas en la tecnología. En este sentido, Temboury Húmera (2020) señaló que:

Junto con el crecimiento de otras estrategias más clásicas, han comenzado a surgir las nuevas estrategias de mercadotecnia. Estas buenas prácticas se deben, en gran parte, a la tendencia de los compradores hacia un mayor conocimiento. Hoy en día, las marcas y productos cuentan con numerosas capas de diferenciación. Interesante es, al mismo tiempo, que la economía global no ha sido ajena a la influencia de la globalización. En la actualidad, algunas ramas del marketing, como el neuromarketing, han tomado mucha visibilidad. Estos factores contribuyen al desarrollo de un mercadeo efectivo, por lo que la elaboración de políticas de marketing más efectivas mediante la investigación y el conocimiento de las dinámicas de consumo se hacen cada vez más necesarias. En este contexto también se producen cambios en la formación del consumidor, que abstrae el objeto de estudio como un componente.

Por otro lado, la influencia emocional en las decisiones de compra fue otro aspecto relevante del estudio, como se muestra en la Tabla 2. La mayor parte de los encuestados indicó que las emociones generadas por las campañas publicitarias, como la alegría o la nostalgia, afectan significativamente su comportamiento de compra. Este resultado concuerda con la teoría del procesamiento dual de Kahneman (2011, como se citó en Velázquez & Carracedo (2019) que explica cómo las decisiones humanas están influenciadas tanto por procesos rápidos e intuitivos (sistema 1) como por razonamientos más deliberados (sistema 2) (p. 1). Las emociones, según este marco, actúan como un atajo cognitivo que impulsa las decisiones, un aspecto explotado de manera efectiva por el neuromarketing.

Lo más importante, al analizar la efectividad de las historias emocionales en la publicidad (Tabla 3), se observó que casi la mitad de los participantes consideraron estas estrategias muy efectivas para captar su atención. Este hallazgo refuerza, como lo señaló Palacios (2022), la importancia que denota el mensaje, el cual no solo está relacionado con la historia, sino también con la habilidad creativa para contarlas y emplear varios elementos, como lo visual. Se basa en observar los cambios que ocurren en los sonidos, gestos y varios otros aspectos comunicativos de una persona, de los

modelos para la formulación del mensaje. Las historias permiten a las marcas construir un relato que resuena en las experiencias y valores del público, aumentando su fidelidad y compromiso.

En este sentido, la importancia de los elementos sensoriales también quedó reflejada en los resultados de la Tabla 4. La combinación de música, colores e imágenes impactantes fue considerada clave para generar interés en productos o servicios. El uso de estas herramientas que se ajusten al mensaje central, puede mejorar el procesamiento del mensaje y el recuerdo del producto, tanto en los espectadores con bajo nivel de involucramiento como con alto nivel de involucramiento con el producto. Estos resultados coinciden con la teoría esbozada por Park y Young (1986, como se citó en Candela Llorens, 2017) donde se señala que, por ejemplo:

La combinación de música junto con otras características auxiliares también puede afectar la evaluación de los espectadores sobre el anuncio. En cuanto a los mensajes publicitarios y la música que los acompaña, hay un mensaje publicitario y esta ayudan a entender el contenido con más fácilidad; esta capacidad se basa en los principios de la psicología de la Gestalt. El enfoque de los anuncios efectivos sostiene que hay una tipología de comunicación que percibe el aviso como un todo en lugar de distinguir un elemento de otro. (p. 7)

De modo accesorio, los participantes también destacaron la necesidad de transparencia en el uso de estas técnicas, como se aprecia en la Tabla 5. Más de la mitad de los encuestados consideró que las marcas deben ser muy transparentes o totalmente transparentes al implementar estrategias de neuromarketing. Es importante señalar, de acuerdo a Feenstra (2019), que el debate sobre los mecanismos capaces de frenar la publicidad engañosa es amplio y profundo en el terreno de las éticas aplicadas y del derecho. Junto al ampliamente estudiado concepto de autorregulación aparece en la actualidad el término de corregulación que se presenta como capaz de trascender y mejorar al primero.

La visión reguladora de la corregulación introduce como novedad y aspecto clave su defensa por redistribuir las funciones entre industria y administración como la condición

básica de cara a promocionar una publicidad o comunicación honesta, así como un proceso regulador legítimo y socialmente aceptado. (Feenstra, 2019, p. 108)

En cambio, a pesar de los resultados positivos respecto a la eficacia de estas estrategias, también es necesario abordar los posibles riesgos asociados a la manipulación emocional. Álvarez (2020) advierte que un uso excesivo de técnicas persuasivas puede generar rechazo si los consumidores perciben que sus emociones son explotadas de forma poco ética (p. 3). Esto representa un desafío para las marcas, que deben equilibrar la efectividad de sus campañas con el respeto a la autonomía del consumidor.

CONCLUSIONES

Por último, es conveniente acotar que los hallazgos de este estudio no solo destacan la efectividad del neuromarketing, sino también la necesidad de un enfoque responsable y sostenible. Integrar valores como la transparencia y la inclusión en las estrategias publicitarias no solo mejora la percepción de marca, sino que también fortalece las relaciones con los consumidores millennials, quienes buscan experiencias significativas y alineadas con sus principios. Esto reafirma que el neuromarketing, cuando se aplica éticamente, es una herramienta poderosa para conectar emocionalmente con los consumidores y generar un impacto duradero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez Domínguez, L. (2020). La publicidad de shock, un análisis práctico sobre su eficacia en tres marcas comerciales = Shock advertising, a practical analysis of its effectiveness in three trademarks. *Universidad de León*. https://buleria.unileon.es/handle/10612/12777

Candela Llorens, B. (2017). *Impacto de la congruencia entre la música y la imagen publicitaria sobre la respuesta emocional y la intención de compra*. Universidad Miguel Hernández. http://dspace.umh.es/handle/11000/6320

Feenstra, R. A. (2019). La corregulación de la publicidad a debate: Una aproximación teórica. *Revista Meditarranea*, *10*(2). https://doi.org/10.14198/MEDCOM2019.10.2.1

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mcgraw-hill México. https://www.academia.edu/download/64591365/Metodolog%C3%ADvestigaci%C3%B3n.%20Rutas%20cuantitativa,%20cualitativa%20y%20mixta.pdf

Jiménez Marín, G., Bellido Pérez, E., & López Cortés, Á. (2019). Marketing sensorial: El concepto, sus técnicas y su aplicación en el punto de venta. *Vivat Academia*, *148*, 121-147.

Nuñez, M., & Felipe, A. (2019). Realidad virtual y realidad aumentada, los nuevos mecanismos que potencian la efectividad del mensaje en la publicidad. *Universidad de Bogotá*. https://doi.org/10/8136

Olivar Urbina, N. (2020). *El neuromarketing: Una herramienta efectiva para el posicionamiento de un nuevo producto (Neuromarketing: A Highly Effective Tool for Positioning a New Product)* (SSRN Scholarly Paper No. 3663594). Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/abstract=3663594

Palacios Chavarro, J. A. (2022). *Cátedra Unesco de Comunicación*. Cátedra Unesco de Comunicación. https://www.javeriana.edu.co/unesco/buenvivir/contenido/ponencias/tema3/ponencia_01.html

Pereyra, L. E. (2020). *Metodología de la investigación*. Klik. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=x9s6EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=METODOLOG%C3%8DA+DE+LA+INVESTIGACI%C3%93N,+SAMPIERI&ots=UqQvAqi8yX&sig=oOYnU-GnP9X6nfmQvqXy2JUZzWg

Ramos Quispe, I. M. (2020). *PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR: ESTUDIOS DE MERCADO Y DE PUBLICIDAD* [Universidad Peruana Cayetano Heredia]. https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8550/Psicologia_RamosQuispe_Isabel.pdf?sequence=1

Rivera Arias, O. C. (2020). *Marketing de influencias y comportamiento de compra del consumidor millennials en la ciudad de Guayaquil, 2018* [Universidad Politécnica Salesiana]. http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/18741

Rodríguez Carrillo, M. A. (2019). Modelo de comunicación estratégica para agencias que crean planes turísticos con enfoque al cambio social, dirigido a jóvenes universitarios en Colombia [Master thesis, Universidad de La Sabana]. En *Universidad de La Sabana*. https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/38603

Tamayo, H. A. F. (2019). Neuromarketing: La neuropublicidad (las nuevas herramientas del mercadeo). *Teoría y Praxis*, *34*, Article 34. https://doi.org/10.5377/typ.v1i34.14818

Temboury Húmera, L. (2020). *Las formas de marketing tradicional Vs la opinión y la experiencia real del consumidor como nuevas herramientas de marketing* [Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Económicas]. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/37768

Vargas, E. Y. M., Valle, J. A. B., Terán, H. E. E., & España, G. H. M. (2019). NEUROMARKETING Y EMOCIONES: FACTORES DE ÉXITO EN LA CONSTRUCCIÓN DE MARCAS EN LOS EMPRENDIMIENTOS. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, *3*(1), Article 1. https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v3.n1.2019.127

Velázquez, A. M., & Carracedo, A. M. N. (2019). EL PAPEL DE LA INSTUICIÓN EN EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO: INTUICIÓN Y EMPRENDIMIENTO. *Revista Litterarius*, *18*(02), Article 02. https://revistas.fapas.edu.br/index.php/litterarius/article/view/27

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025

pp. 168-181

Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Emprendimientos de comercialización de prendas de vestir en Babahoyo.

Digital communication strategies and the positioning of clothing commercialization enterprises in Babahoyo.

María Teresa Flores Montoya
Universidad Técnica de Babahoyo, Administración de Empresas, Ecuador.
Correo: mariateflomo1@gmail.com https://orcid.org/0009-0007-0911-1988

Cindy Elizabeth Montecé Moreno
Universidad Técnica de Babahoyo, Administración de Empresas, Ecuador.
Correo: cmontecem@utb.edu.ec https://orcid.org/0009-0000-0166-2485

Miguel Francisco Galarza Villalba
Universidad Técnica de Babahoyo, Proyecto Forjar EPP, Ecuador
Correo: miguel.galarza@forjadores.com.ec https://orcid.org/0000-0002-1735-2825

Recibido: 15-04-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7749

RESUMEN

La investigación se basó en el análisis del débil posicionamiento de los emprendimientos que comercializan prendas de vestir en Babahoyo ante el escaso uso de estrategias de comunicación digital que no permite una participación competitiva de negocios y marcas locales en el mercado. Fue necesario aplicar una metodología de investigación con enfoque mixto, cuali-cuantitativo, para así obtener información de varias fuentes; El levantamiento de información se lo realizó mediante encuestas a una muestra aleatoria de 382 individuos de la PEA de Babahoyo, y a 50 emprendimientos de prendas de vestir ubicados en el casco urbano del cantón en el año 2024; Se aplicó además una lista de chequeo para la revisión del contenido digital existente de los emprendimientos en sitios web, redes sociales, canales de Youtube u otras plataformas. Los resultados demostraron un débil posicionamiento de los emprendimientos locales frente a los negocios de cadenas nacionales que compiten en Babahoyo; se considera un importante diferenciador el hecho de que las cadenas aplican estrategias de comunicación digital constantemente para mantener o ampliar su posicionamiento.

Palabras clave: publicidad, estrategias de comunicación, administración de empresas, empresario, medios sociales.

ABSTRACT

The research was based on an analysis of the weak positioning of apparel businesses in Babahoyo, due to the limited use of digital communication strategies, which prevents local businesses and brands from competing in the market. A mixed qualitative-quantitative research methodology was used to obtain information from various sources. The information was collected through surveys of a random sample of 382 individuals from the Babahoyo Economically Active Population (EAP) and 50 apparel businesses located in the urban area of the canton in 2024. A checklist was also used to review the businesses' existing digital content on websites, social media, YouTube channels, and other platforms. The results demonstrated a weak positioning of local businesses compared to businesses from national chains competing in Babahoyo. The fact that the chains constantly apply digital communication strategies to maintain or expand their

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 168-181
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

positioning is considered an important differentiator.

Keywords: advertising, communication strategies, business administration, entrepreneur, social media.

INTRODUCCIÓN

En la era digital actual, y más aún ante las exigencias comunicacionales y económicas que trajo la pandemia por Covid – 19 (Jiménez, 2023), la comunicación se ha transformado radicalmente, y ofrece a los negocios nuevas herramientas y plataformas para interactuar con sus clientes y expandir su alcance y posicionamiento (Santander & Ordóñez, 2022).

La pandemia evidenció las debilidades de los emprendimientos en cuanto a gestión digital de su comunicación, lo que hizo relevante que se generen diversos estudios científicos en la región encaminados a generar un diagnóstico y proponer acciones que mejoren la situación (Pérez-Calle et al., 2021; Rodriguez et al., 2020; Useche-Aguirre et al., 2021). La importancia científica de la temática está dada por la necesidad de determinar cómo fortalecer los emprendimientos a partir de su presencia digital, y acelerar incluso la creación de nuevos negocios en internet (Acosta Espinoza et al., 2021; Spitsina et al., 2022).

A nivel práctico, la relevancia de la investigación se enmarca en el hecho que los diagnósticos establecieron que mientras los negocios que carecían de presencia digital o eran débiles en la misma experimentan afectación en sus ventas, aquellos fortalecidos en presencia digital han logrado mantenerse e incluso fomentar innovaciones en beneficio de su posicionamiento y ventas (Useche-Aguirre et al., 2021).

A lo indicado, García-Madurga et al. (2021), sugieren que las empresas que aprendieron de la pandemia deben generar cambios en su organización, donde predomine el uso de las tecnologías de información y comunicación, se fomente su presencia vía estrategias de comunicación digital dentro de su plan de marketing, donde las promociones, los procesos de comercialización y contenido variado le permitan alcanzar un posicionamiento importante y mantenerse en el mercado.

Existen estudios que coinciden al indicar que los sitios web de las empresas son importantes en su operación, debido a que si este está adecuadamente diseñado y

gestionado con frecuencia permite educar y atraer clientes, mejorar el posicionamiento e incrementar ventas (Abeysekera, 2019).

El hecho de que la población consuma contenido digital durante todo el día, genera la oportunidad de aprovechar las redes sociales y demás plataformas digitales para ampliar el mercado y el alcance de la comunicación para hacer publicidad (Spitsina et al., 2022). Es entonces necesario conocer la manera cómo funcionan los algoritmos que soportan a los diferentes entornos digitales para conocer y llega al mercado de consumo correcto y diseñar así una estrategia comunicacional que se adapte a sus necesidades (Gil Guerrero, 2023).

Sin embargo, es evidente que existen aún emprendimientos que a pesar de las facilidades que brinda la tecnología, no se benefician de la comunicación digital para posicionarse competitivamente en sus mercados (Reyes et al., 2023). Muchos emprendimientos, especialmente los micros y pequeños, hacen frente a grandes desafíos para lograr tener una posición competitiva, pero el limitado uso de estrategias de comunicación digital representa una barrera crucial que no permite su crecimiento y visibilidad (Mendoza Saldaña et al., 2023).

En Babahoyo, ciudad capital de la provincia de Los Ríos, el 55,80% de los negocios tienen como actividad económica el comercio de mercadería, los cuales se encuentran mayormente ubicados en el casco urbano y son importantes para la dinámica comercial y económica del cantón (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Babahoyo, 2022).

Estos emprendimientos se caracterizan por ser administrados de manera empírica, con cierto grado de informalidad en su planificación, y con escasas estrategias de comunicación digital que realmente no han contribuido en su posicionamiento, manteniéndolos debilitados. La situación indicada se vuelve más preocupante con el ingreso al mercado de cadenas de negocios reconocidas a nivel nacional, especialmente de comercialización de prendas de vestir, que emplean estrategias comunicacionales que les permite posicionarse fuerte y rápido en el mercado, y ponen en riesgo la sostenibilidad de los emprendimientos locales en el tiempo.

Ante lo indicado se formuló como pregunta de investigación: ¿cómo las estrategias de comunicación digital inciden en el posicionamiento de los emprendimientos que comercializan prendas de vestir en Babahoyo?

El objetivo general de la investigación fue: Determinar cómo las estrategias de comunicación digital inciden en el posicionamiento de los emprendimientos que comercializan prendas de vestir en Babahoyo.

Los objetivos específicos planteados fueron:

- Establecer el nivel de posicionamiento de los emprendimientos que comercializan prendas de vestir en Babahoyo.
- Identificar los medios digitales que los emprendimientos emplean.
- Conocer la frecuencia con la que los emprendimientos publican contenido en los medios digitales.
- Determinar el tipo de contenido digital empleado.

La investigación se justificó ante la necesidad de identificar la situación de posicionamiento actual de los emprendimientos de Babahoyo y cómo hacen uso de la comunicación digital para su mejora, con lo cual se contó con un marco de referencia a partir del cual se podrán establecer estrategias comunicacionales que fortalezcan su presencia en el mercado.

MÉTODOS Y MATERIALES

El enfoque de la investigación fue mixto, tanto cualitativo como cuantitativo, con el fin de obtener datos a partir de diversas fuentes, para explorar las causas subyacentes de la problemática (Hernández et al., 2018), y proponer soluciones prácticas para mejorar el posicionamiento de los emprendimientos.

El tipo de investigación fue descriptivo, ante la necesidad de caracterizar el problema en estudio, identificar sus causas y explicarlas (Alegre, 2022). Fue además no experimental, dado que los resultados del estudio contribuyeron en el conocimiento profundo del problema y sus causas, para desde ahí proponer una solución.

Los métodos aplicados fueron el histórico – lógico con el fin de analizar investigaciones previas sobre la temática; el analítico – sintético aplicado en la revisión teórica sobre las

variables; el métodos deductivo que direccionó el abordaje de la investigación desde el planteamiento general a lo particular; y el método propositivo con el fin de contribuir a la solución de la problemática y sus causas con una propuesta de comunicación digital para mejorar el posicionamiento de los emprendimientos en estudio.

La población de estudio estuvo conformada por 60.095 individuos pertenecientes a la población económicamente activa (PEA) de Babahoyo (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Babahoyo, 2022) y por 50 emprendimientos que comercializan prendas de vestir del casco urbano del cantón.

Para la población de la PEA fue necesario aplicar la fórmula de la muestra para poblaciones finitas propuesta por Fischer y Navarro (1996), cuya aplicación dio como resultado una muestra a estudiar de: 382 individuos.

En lo que respecta a la población emprendimientos que comercializan prendas de vestir, se trabajó con el 100% de los mismos, seleccionándolos de manera aleatoria de acuerdo a su disposición para ser parte del estudio; se fue consciente de que la situación de emergencia por inseguridad que acontece en Ecuador, es una limitante al momento de acercarse a realizar la encuesta a los emprendimientos.

La técnica de levantamiento de información utilizada fue la encuesta que se dirigió a la muestra de individuos de la PEA, y a los emprendimientos seleccionados, para lo cual se diseñó como instrumento los cuestionarios de preguntas objetivas, diseñados con opciones de respuesta en formato Likert (Alegre, 2022). Se empleó además como técnica una lista de chequeo para la revisión de la presencia digital de los emprendimientos en estudio en plataformas digitales como: Facebook, Instagram, TikTok, Youtube, y sitios web institucionales.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 168-181
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

RESULTADOS

Tabla 1
Posicionamiento de los establecimientos en la mente del cliente

Alcance	Opción	Cantidad	Frecuencia
Local	Almacén Babahoyo	21	5,5%
	Skegui	9	2,4%
	Don Pato	7	1,8%
	Katita	4	1,0%
	Almacén Los Ríos	3	0,8%
	El Baratón	4	1,0%
	La Ribera	2	0,5%
Nacional	RM	73	19,1%
	Río Store	71	18,6%
	Optimoda	69	18,1%
	Etafashion	89	23,3%
	Pasa	12	3,1%
Ambas	Otro	18	4,7%
	Total	382	100,0%

Los resultados obtenidos a partir de los clientes evidenciaron que los emprendimientos locales que comercializan prendas de vestir en Babahoyo no se encuentran posicionados a un nivel competitivo en la mente de los potenciales consumidores (18%), a diferencia de los negocios pertenecientes a cadenas nacionales de venta de prendas de que comercializan sus productos en el cantón, que mantienen fuerte posicionamiento en el mercado (82%) (ver tabla 1).

De manera general, se conoció que existen importantes niveles de insatisfacción respecto al servicio del proveedor de prendas de vestir de Babahoyo, donde el 27,9% de los encuestados se percibe insatisfecho, y el 23,8% algo insatisfecho (ver tabla 2).

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 168-181
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Tabla 2

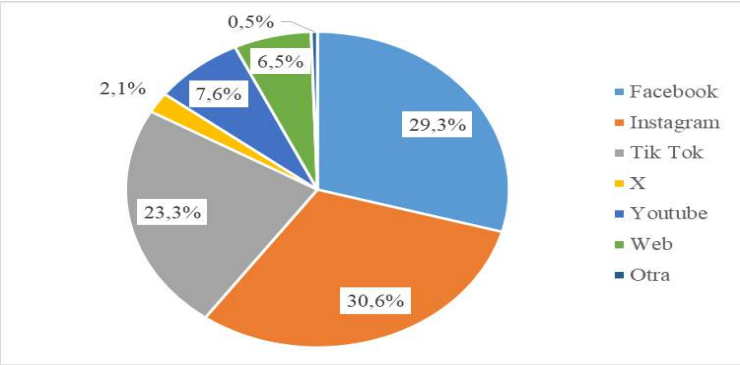
Nivel de satisfacción con el servicio recibido por el proveedor

Opción	Cantidad	Frecuencia
Muy satisfecho	59	15,4%
Satisfecho	63	16,5%
Algo satisfecho	63	16,5%
Algo insatisfecho	91	23,8%
Insatisfecho	106	27,7%
Total	382	100,0%

Fue importante evidenciar que el 38,7% de los encuestados manifestaron que se siente atraídos a un negocio de prendas de vestir por el contenido digital que este muestra, mientras que el 27,5% decide visitar uno de estos negocios se ha sido recomendado por algún conocido. La imagen del negocio atrae al 14,7% de los encuestados, y las promociones presentadas de manera física al 8,4%. Mientras que, Instagram es la plataforma preferida por el 30,6% de los babahoyenses encuestados para obtener comunicaciones de las empresas de prendas de vestir (ver figura 1).

Figura 1

Plataforma preferida para recibir comunicación



Se evidenció además que el 100% las empresas de cadenas nacionales tienen presencia formal y perenne en redes sociales, página web, y canal de Youtube, mientras

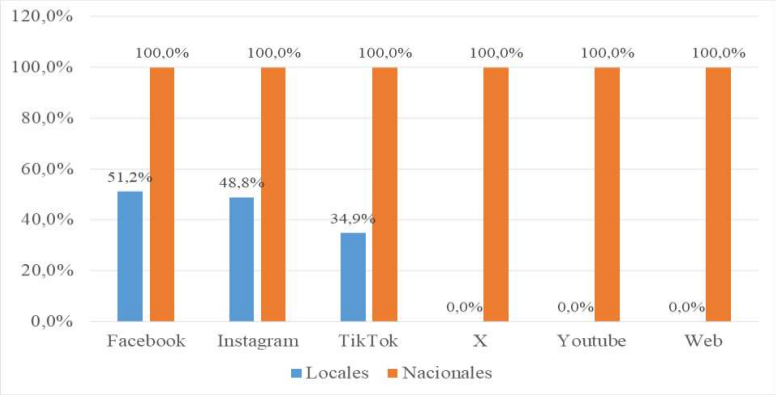
REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 168-181
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

que la gran mayoría de emprendimientos no hace uso de las plataformas digitales más usadas que están disponibles (ver figura 2).

La información evidenció que si bien es cierto Instagram es la red social de preferencia en el cantón, solo el 48,8% de las empresas locales tienen una cuenta de empresa en ella, mientras que en Facebook están presentes el 51,2%. Es marcada la diferencia y frecuencia en el uso de plataformas digitales entre las cadenas nacionales de prendas de vestir y las locales; las primeras evidencian un alto nivel de conocimiento y dominio de las plataformas como medio para acercarse comunicacionalmente a sus clientes y atraer las ventas.

Figura 2

Uso de medios digitales para la comunicación digital



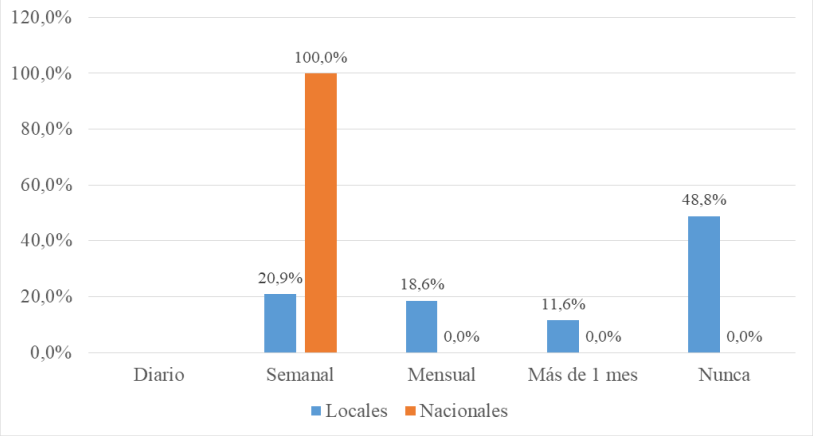
Nota. Se muestra las plataformas digitales empleadas por los negocios de prendas de vestir ubicados en Babahoyo tanto de origen local como cadenas nacionales.

El 82% de los establecimientos locales no generan comunicación digital continua, usualmente publican menos de 1 vez al mes. Aquellos emprendimientos locales que sí presentaron evidencia de presencia digital más frecuente, usualmente semanal (20,9%), fueron justamente aquellos con una presencia mayor en la mente de los encuestados. En el caso de las cadenas nacionales la frecuencia de publicación semanal es completa (ver figura 3).

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 168-181
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Figura 3

Frecuencia con la que genera contenido comunicacional digital

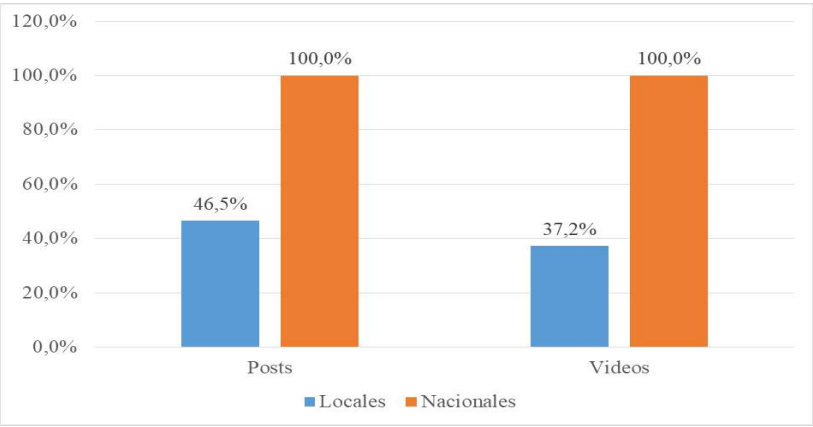


Nota. Se presenta cada qué tiempo se genera contenido en la plataformas en las que los negocios de prendas de vestir de Babahoyo tienen presencia.

El tipo de comunicación digital que usualmente generan los establecimientos comerciales locales está en el formato post, mientras que las cadenas nacionales emplean tanto posts como videos en varios formatos, es este último el que acapara más espacio en sus páginas (ver figura 4).

Figura 4.

Tipo de contenido comunicacional utilizado

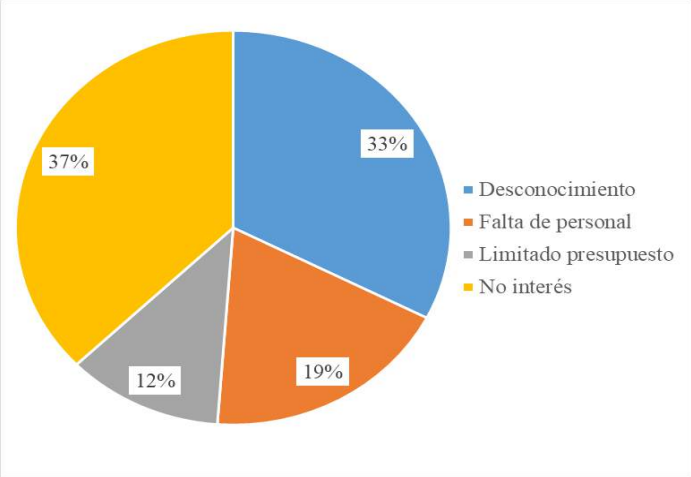


REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 168-181
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Entre las principales causas de la limitada o nula aplicación de estrategias de comunicación digital destacó el desconocimiento de los propietarios y su personal 33%, la falta de personal capacitado en comunicación digital 19% y el limitado presupuesto invertido en comunicación 12% (ver figura 5).

Figura 5

Motivo por el cual se limita o no se aplica estrategia de comunicación digital



Con los datos recopilados de los negocios de comercialización de prendas de vestir analizados se procedió a determinar si las actuales estrategias comunicacionales han aportado realmente a su nivel de posicionamiento, para lo cual se hizo uso del estadístico Chi-cuadrado de Pearson, en el programa SPSS de IBM (ver tabla 3)

Tabla 3

Resultados de Chi-cuadrado de Pearson

	Chi-Cuadrado de Pearson	Número de casos
Posicionamiento y Comunicación digital	75,198	50
Posicionamiento y Medios digitales	75,159	50
Posicionamiento y Frecuencia de publicación	79,821	50
Posicionamiento y Tipo de contenido	52,564	50

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 168-181
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Nota. Se presenta los resultados del estadístico Chi-cuadrado de Pearson para determinar el nivel de significancia.

Los resultados demuestran que no existe un nivel estadísticamente significativo que establezca que lo que los establecimientos han hecho a la actualidad en cuanto a la comunicación digital, el uso de medios digitales, frecuencia de publicaciones o tipo de contenido, ha incidido significativamente en el nivel de posicionamiento de los negocios en el mercado local.

DISCUSIÓN

La información recopilada demostró que a pesar de que el 38,7% de los encuestados manifestaron que se siente atraídos a un negocio de prendas de vestir por el contenido digital que este muestra, existe aún un alto porcentaje de empresas locales (48,8%) que no hacen uso de plataformas donde este tipo de contenido puede generarse y compartirse. Lo que hace evidente que la era digital y los beneficios destacados por Jiménez (2023), no han sido realmente puestos en práctica.

Los negocios de Babahoyo muestran debilidades en cuanto a gestión digital de su comunicación, tal como lo manifestaba Pérez-Calle (2021) y Rodríguez et al. (2020) al referirse a lo que se evidenció en la pandemia a nivel mundial en cuanto a la realidad digital de las organizaciones. A la fecha solo el 51,2% de los establecimientos locales tienen presencia en Facebook y el 48,8% en Instagram, y es inexistente su presencia formal en internet con una página web, o interacciones en canales de YouTube.

Lo evidenciado en cuanto a la comunicación digital y la manera cómo esta ha transformado los negocios, manifestado por Santander y Ordóñez (2022) no coincide con la realidad de los negocios de prendas de vestir de Babahoyo, dado que estos se mantienen aún en lo básico, y no innovan o aprovechan la diversidad de plataformas disponibles para llegar a sus clientes.

Los resultados demuestran que los negocios babahoyenses analizados no forman parte de los establecimientos que aprendieron de la pandemia y han generado cambios en su administración y uso de tecnologías de comunicación para mejora su posicionamiento, tal como lo manifiestan García-Madurga et al. (2021). A lo indicado, se añade que los negocios no aprovechan la oportunidad que representa una población que consume

grandes cantidades de contenido digital a diario, desde donde se la puede captar con una comunicación digital efectiva, para ampliar el mercado, tal como lo manifiestan Spitsina et al. (2022).

CONCLUSIONES

El nivel de posicionamiento de los emprendimientos que comercializan prendas de vestir en Babahoyo está mayormente dominado por las cadenas de ropa de vestir como Eta Fashion 23%, RM 19,1%, Río Store 18,6% y Optimoda 18,1%. Mientras que los negocios locales no alcanzan niveles de posicionamiento mayores al 5,5%.

El medio digital más empleado por los negocios de comercialización de ropa son las redes sociales, predominando el Instagram y el Facebook. A nivel de grandes cadenas se gestiona contenido además en Tik Tok, X, plataformas como YouTube y su página web oficial.

La frecuencia con la que los emprendimientos locales de prendas de vestir publican contenido en los medios digitales es mayormente semanal con el 20,9% y mensual con el 18,6%, mientras que las cadenas en un 100% lo hacen de manera semanal, incluso más de una vez a la semana.

El tipo de contenido digital empleado es tanto videos y post para redes sociales en el 100% de los cadenas de ropa, mientras que en los negocios locales se emplea más los posts (46,5%), a pesar de que los videos están en tendencia en estas plataformas y tienen mayor visualización.

Los resultados demostraron que no existe un nivel estadísticamente significativo que permita concluir que la comunicación digital actual incide positivamente en nivel de posicionamiento de los negocios en el mercado local, lo cual se evidencia con el dominio de las grandes cadenas cuya presencia es relativamente nueva en el sitio.

La escasa presencia en medios digitales y la limitada generación de contenidos comunicacionales digitales implica que las nuevas cadenas nacionales presentes en Babahoyo ganen mercado y afecten el posicionamiento, lo cual hace necesario fortalecer la estrategia digital local, mediante la presencia en las principales plataformas de redes sociales (Facebook, Instagram y Tik Tok) y videos (YouTube), así como contar con un espacio institucional en la Web que contribuya en la comunicación. Lo indicado

debe partir de un plan de comunicación digital, que incluya fortalecimiento de conocimientos al personal, el diseño la imagen institucional, presupuesto y acciones de control.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abeysekera, I. (2019). How Best to Communicate Intangible Resources on Websites to Inform Corporate-Growth Reputation of Small Entrepreneurial Businesses. *Journal of Small Business Management*, *57*(3), 738-756. https://doi.org/10.1111/jsbm.12320

Acosta Espinoza, J. L., León Yacelga, A. R., & Checa Cabrera, M. A. (2021). E-Commerce: Alternativa para la reactivación económica para emprendedores de la ciudad de Ibarra. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2882

Alegre, M. (2022). Aspectos relevantes en las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa. Una reflexión conceptual. *Población y Desarrollo*, *28*(54), 93-100. https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2022.028.54.093

Fischer, L., & Navarro, A. (1996). *Introducción a la investigación de mercados*. McGraw-Hill.

García-Madurga, M.-Á., Grilló-Méndez, A. J., & Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: Una revisión sistemática. *Retos*, *11*(21), 55-70. https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04

Gil Guerrero, L. (2023). El Desarrollo de la Comunicación Digital en México. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, *198*. https://doi.org/10.18682/cdc.vi198.9816

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Babahoyo. (2022). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Babahoyo 2020—2024*.

Hernández, R., Collado, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.

Jiménez, L. (2023). El uso de las nuevas tecnologías en los emprendimientos como consecuencia de pandemia dentro de las pymes. *Cofin Habana*, *17*(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2073-60612023000200016&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Mendoza Saldaña, C., Mena Farfan, K. V., & Santos Cornejo, L. M. (2023). Marketing digital como herramienta para ventas en plataformas en los emprendedores de Tumbes, 2020. *Punto Cero*, *28*(46), 77-95. https://doi.org/10.35319/puntocero.202346200

Pérez-Calle, R. D., García-Casarejos, N., & García-Bernal, J. (2021). La empresa española ante la COVID-19: Factores de adaptación al nuevo escenario. *Retos*, *11*(21), 5-24. https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.01

Reyes, J. O., Franco, O. L., Bejarano, N. L., & Beltrán, D. L. (2023). Redes sociales y establecimientos de alimentos y bebidas en Babahoyo: Un análisis del impacto en ventas y competitividad. *Journal of Science and Research*, *8*(III CISE), Article III CISE.

Rodriguez, K. G., Ortiz, O. J., Quiroz, A. I., & Parrales, M. L. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Espacios*, *41*(42). https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p09

Rodríguez, S. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, *12*(4), 32-37.

Santander, F., & Ordóñez, A. L. (2022). Dinámica del emprendimiento para el desarrollo. *CIENCIAMATRIA*, *8*(2), 136-158. https://doi.org/10.35381/cm.v8i2.702

Spitsina, L., Kretinin, A., & Spitsin, V. (2022). Tráfico de internet y desempeño de las empresas en sectores de alto costo: Hay dos caras de la moneda. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, *12*(23), 95-110. https://doi.org/10.17163/ret.n23.2022.06

Useche-Aguirre, M. C., Pereira-Burgos, M. J., & Barragán-Ramírez, C. A. (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, *11*(22), 271-286. https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.05

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 182-189

Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Aspectos teóricos sobre la publicidad subliminal en el área de mercadotecnia

Theoretical aspects of subliminal advertising in the marketing area

Ronald Ariel Gutiérrez Gutiérrez
Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Los Santos, Panamá
Email: ronald.gutierrez@up.ac.pa https://orcid.org/0000-0001-6679-8412

Recibido: 11-02-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7751

RESUMEN

La publicidad se compone de anuncios que tienen como propósito captar la atención del cliente para que éste se interese en comprar un bien ofertado. Este estudio tiene como objetivo abordar algunos aspectos teóricos sobre la publicidad subliminal en el área de mercadotecnia. Para lograr este fin se examinó la literatura sobre este tema accediendo a la base de datos Science Direct donde se captaron los trabajos investigativos que contenían el término *subliminal advertising* (publicidad subliminal) en su título, resumen o palabras clave. Los metadatos obtenidos de las publicaciones fueron exportados en un archivo tipo RIS (.ris) y analizados con el programa VOSviewer. Los resultados muestran 6 publicaciones donde 4 son artículos de investigación y 2 son comunicaciones breves correspondientes a las áreas temáticas de Psicología, Administración, Dirección y Contabilidad y Neurociencia. La revista de Psicología Social Experimental presentó 3 publicaciones que representa el 50% de documentos encontrados. Se construyó un mapa temático con 17 palabras que presentaron como mínimo una coocurrencia y 4 clúster de agrupación de términos clave. En el clúster 2, identificado con el color amarillo se encuentran los términos actuales asociados a la publicidad subliminal , entre los cuales están: electroencefalografía (*electroencephalography egg)*, selección de hoteles *(hotel selection)* y *neuromarketing*. Se concluye que la publicidad subliminal es un método que tiene influencia en la mente del consumidor para llevarlo a la compra de un producto o servicio.

Palabras clave: persuasión, psicología de la comunicación, anuncio, marketing, publicidad.

ABSTRACT

Advertising consists of advertisements that aim to capture the attention of the customer so that he or she becomes interested in purchasing a good offered. This study aims to address some theoretical aspects of subliminal advertising in the area of marketing. To achieve this goal, the literature on this topic was examined by accessing the Science Direct database where the research papers containing the term subliminal advertising in their title, abstract or keywords were captured. The metadata obtained from the publications were exported in a RIS file (.ris) and analyzed with the VOSviewer program. The results show 6 publications where 4 are research articles and 2 are short communications corresponding to the thematic areas of Psychology, Administration, Management and Accounting and Neuroscience. The journal of Experimental Social Psychology presented 3 publications that represent 50% of the documents found. A thematic map was constructed with 17 words that presented at least one co-occurrence and 4 clusters of grouping of key terms. In cluster 2, identified with the yellow color, are the current terms associated with subliminal advertising, among which are: electroencephalography (electroencephalography egg), hotel selection (hotel selection) and neuromarketing. It is concluded that subliminal advertising is a method that influences the consumer's mind to lead them to purchase a product or service.

Keywords: persuasion, psychology of communication, advertising, marketing, publicity.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 182-189
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las nuevas tecnologías emergentes han dado lugar al crecimiento de la cantidad de publicidad, llegando a más personas (García-García y Ramón-Fernández, 2022) para captar su atención con anuncios y lograr una reacción de compra en ellas. En marketing, la publicidad es una estrategia "que consiste en comprar un espacio en los medios, para promocionar un producto, servicio o marca con el objetivo de atraer al público de la empresa y alentarlos a comprar" (Pedreschi Caballero y Nieto Lara , 2020, p. 38).

Esta investigación aborda el concepto de publicidad subliminal desde una perspectiva teórica. Este tipo de publicidad constituye un fenómeno controvertido que es objeto de un debate extenso y estudio en el ámbito de la psicología y la publicidad" (Álvarez Sigüenza, 2024).

Para Becerra Navarro (2005), la publicidad subliminal se puede definir como:
"una forma de anunciar concreta que emplea unas técnicas de producción de estímulos de intensidades muy próximas a los umbrales de los sentidos humanos con el fin de actuar sobre los públicos destinatarios sin que estos sean conscientes de lo que perciben (p.169).

La publicidad subliminal influye en la percepción del consumidor, ya que hace que la imaginación sea cada vez más reproductiva, las imágenes que depositan en el cerebro los medios de comunicación con anuncios son tantos y heterogéneos que el consumidor logra recibir gran variedad de oportunidades (Tañski, 2021). El concepto de percepción se puede definir como"el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del mundo" (Schiffman y Kanuk, 2010, p. 157).

La publicidad subliminal consta de un riesgo potencial que es la manipulación de los consumindores sin su conocimiento o consentimineto (Álvarez Sigüenza, 2024). Este asepcto se debe tomar en consideración ya que puede constituir un acto de manipular

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 182-189
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

la mente de las personas lo cual puede plantear cuestiones éticas sobre la elección libre del consumidor.

MATERIALES Y METODOS

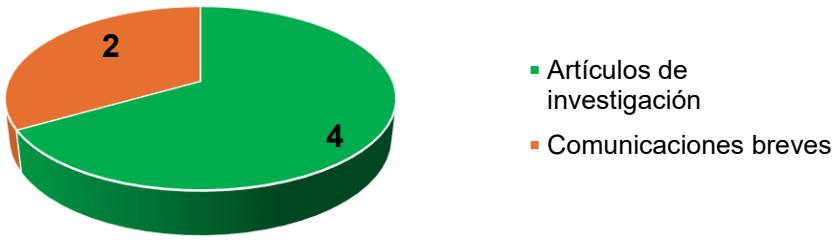
Este estudio aborda algunos aspectos teóricos referente a la publicidad subliminal y su influencia en el área de mercadotecnia. Se examinará la literatura sobre el tema accediendo a la base de datos Science Direct en la sección de búsqueda avanzada dentro del campo: Título, resumen o palabras clave especificadas por el autor, donde se escribirá el concepto de publicidad subliminal en inglés (*subliminal advertising*) para captar la producción científica. Una vez captada esta producción, los metadatos obtenidos de las publicaciones serán exportados en un archivo tipo RIS (.ris) para la construcción de mapas temáticos utilizando el programa de visualización de redes bibliométricas VOSviewer (van Eck y Waltman, 2023). Se presentarán algunas figuras con datos estadísticos descriptivos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se captaron 6 trabajos investigativos (Figura 1) 4 artículos de investigación y 2 comunicaciones breves.

Figura 1

Tipo de artículos



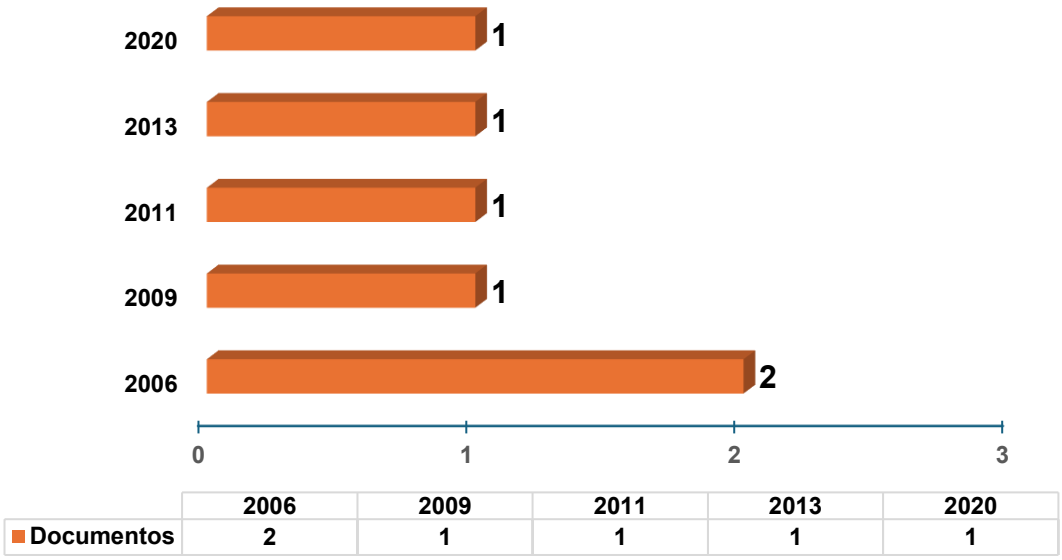
Nota. Elaboración propia del autor.

La cantidad de investigaciones por año sobre el tema de publicidad subliminal encontradas **(N=6)** según base de datos y ecuación de palabras clave establecida, se presenta en la Figura 2

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 182-189
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Figura 2

Documentos publicados por año



3) de 17 términos clave que tienen relación con publicidad subliminal. Este mapa de términos dio origen a 4 clúster de agrupación de palabras (Tabla 1).

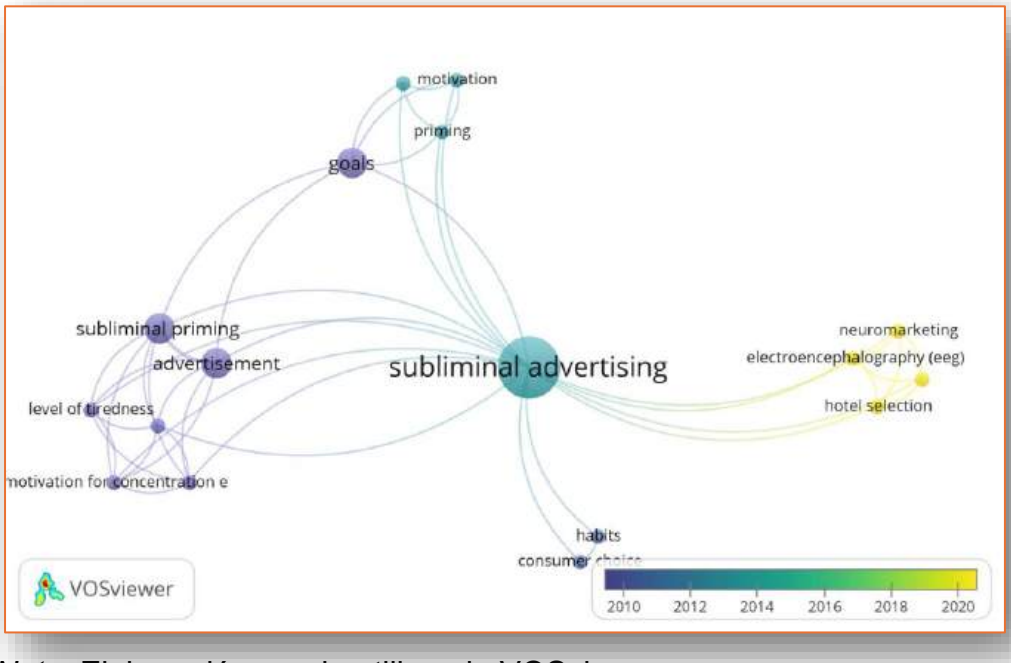
Se observa en el clúster de color amarillo los temas de mayor tendencia que guardan relación con la publicidad subliminal en los últimos años.

Entre estos conceptos se destacan con mayor relevancia la electroencefalografía (*electroencephalography egg)*, selección de hoteles *(hotel selection)* y *neuromarketing.* La electroencefalografía " es una técnica de exploración funcional del sistema nervioso central (CNS) mediante la cual se obtiene el registro de la actividad eléctrica cerebral en tiempo real" (Ramos Argüelles et al ., 2010, p.70).Esto permite conocer los estímulos que presenta el cerebro de la persona. En marketing estos estímulos pueden ser ante la exposición del individuo frente a los anuncios publicitarios.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 182-189
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Figura 3

Mapa temático de palabras clave



Nota. Elaboración propia utilizando VOSviewer.

Tabla 1

Clúster de agrupación de palabras clave

No de clúster	Cantidad	Color	Ítems
1	6		*advertisement, level of tiredness, motivation for concentration enhancement, need-related subliminal stimuli, subliminal persuasion, subliminal priming.*
2	4		*electroencephalography(egg), experiments, hotel selection, neuromarketing.*
3	4		*goals, motivation, priming, warning.*
4	3		*consumer choice, habits, subliminal advertising*

La Revista de Psicología Social Experimental (Figura 4), presentó 3 publicaciones entre las cuales está **"**Más allá de las fantasías de Vicary: El impacto de la preparación subliminal y la elección de marca**"** por Karremans et al. (2006), el cual presenta un informe sobre dos experimentos que hicieron una evaluación sobre si la preparación

subliminal de una marca de bebida puede tener efecto en las elecciones de las personas por la marca preparada, y si este efecto se modera por la sensación de sed de los individuos.

Otro trabajo publicado fue el artículo de investigación elaborado por Bermeitinger et al.(2009) titulado: **"**Los persuasores ocultos irrumpen en el cerebro cansado**"**, en esta investigación se destacan los hallazgos de que los sujetos que fueron parte del estudio se ven influenciados por los estímulos que se les presenta subliminalmente, si estos estímulos mantienen relación con las necesidades de la persona y si los sujetos se encuentran en el estado motivacional que corresponde. Por último está el trabajo: **"**Advertencia: ¡te están preparando! El efecto de una advertencia sobre el impacto de los anuncios subliminales**"** por Verwijmeren, et al. (2013). En este estudio se plantea la interrogante de que si los consumidores son capaces de protegerse de las influencias subliminales, para lo cual la investigación examinó si advertir a las personas sobre la presencia de anuncios subliminales podría reducir los efectos de la publicidad subliminal. El estudio sugiere que la advertencia no reduce la sensibilidad de los sujetos participantes a la preparación, sino que en cambio, afecta la influencia de la preparación a nivel conductual.

En la Revista de Marketing de Australasia (AMJ) se publicó el artículo de investigación : "Neuromarketing, publicidad subliminal y selección de hoteles: un estudio EEG por Hsu y Chen (2020), en el cual se descubrió que la publicidad subliminal tiene influencia significativa en la selección de hoteles por parte de los consumidores.

La Revista Psicología del Consumidor mostró el trabajo titulado: "El funcionamiento y los límites de la publicidad subliminal: el papel de los hábitos" por Verwijmeren et al. (2011). Este estudio examinó el papel de los hábitos para deducir el funcionamiento y los límites de la publicidad subliminal. Los participantes en este acto tuvieron la oportunidad de elegir entre dos marcas, una de las cuales fue preparada subliminalmente.

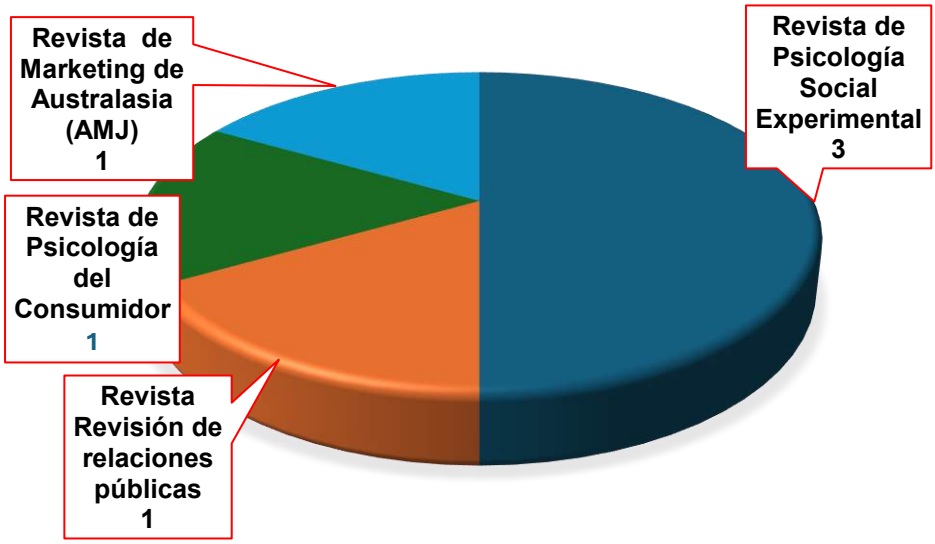
La fuente Revisión de relaciones públicas publicó el artículo que se titula: "El estrangulador de BTK contra el Departamento de Policía de Wichita: la importancia de

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 182-189
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

las relaciones con los medios en los casos de asesinatos en serie" por Gibson (2006) donde se examina algunas relaciones con los medios de comunicación.

Figura 4

Fuentes de publicación y cantidad de documentos



CONCLUSIONES

La publicidad subliminal es un método que tiene influencia en la mente del consumidor para llevarlo a la compra de un producto o servicio ya que su propósito es captar la atención mediante estímulos que recibe el cerebro frente a los anuncios de publicidad.

A través de la publicidad las empresas logran implementar estrategias de posicionamiento en los clientes de tal forma que siempre recuerden la marca del producto o servicio adquirido y repitan el proceso de compra en el momento en que necesitan ese bien nuevamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez Sigüenza, J. F. (2024). La publicidad subliminal: Análisis del riesgo de su presencia en los medios de comunicación. *European Public & Social Innovation Review, 9*. https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1076

Becerra Navarro, A. B. (2005). El mensaje subliminal: tácticas de publicidad ilícita. *Información para la paz: autocrítica de los medios y responsabilidad del público. Sociedad.Fundación COSO de la Comunidad Valenciana para el Desarrollo*, 169-182. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=288114

Bermeitinger, C., Goelz, R., Johr, N., Neumann, M., Ecker, U. K., y Doerr, R. (2009). Los persuasores ocultos irrumpen en el cerebro cansado. *Revista de Psicología Social Experimental, 45*(2), 320-326. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2008.10.001

García-García, C., y Ramón-Fernández, F. (2022). Publicidad engañosa, subliminal y etiquetado confuso medidas para la protección del consumidor en la legislación española. *Estudios Sociales: Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional, 32*(59). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8788993

Gibson , D. C. (2006). El estrangulador de BTK contra el Departamento de Policía de Wichita: la importancia de las relaciones con los medios en los casos de asesinatos en serie. *Revisión de relaciones públicas, 32*(1), 58-65. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.10.007

Hsu, L., y Chen, Y.-J. (2020). Neuromarketing, publicidad subliminal y selección de hoteles: un estudio EEG. *Revista de marketing de Australasia, 28*(4), 200-208. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.04.009

Karremans, J. C., Stroebe, W., Y Claus, J. (2006). Más allá de las fantasías de Vicary: el impacto de la preparación subliminal y la elección de marca. *Revista de Psicología Social Experimental, 42*(6), 792-798. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.12.002

Pedreschi Caballero, R. J., y Nieto Lara , O. M. (2020). Influencia de la publicidad en el comportamiento de compra de los estudiantes de mercadeo de la Extensión Universitaria de Aguadulce. *Revista Científica Guacamaya, 5*(1), 36-55. https://doi.org/10.48204/j.guacamaya.v5n1a4

Ramos Argüelles, F., Morales, G., Egozcue, S., Pabón, R., y Alonso, M. (2010). Técnicas básicas de electroencefalografía: principios y aplicaciones clínicas. *Anales Del Sistema Sanitario De Navarra, 32*, 69-82. https://doi.org/10.23938/ASSN.0148

Schiffman , L. G., y Kanuk, L. L. (2010). *Comportamiento del Consumidor .* PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010.

Tañski, N. C. (2021). Influencia y efectos de la publicidad subliminal en la decisión de consumo. Universidad Nacional de Misiones (Argentina). https://rid.unam.edu.ar/handle/20.500.12219/4810

van Eck , N. J., y Waltman, L. (2023). Manual for VOSviewer version 1 .6.19. https://www.vosviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.19.pdf

Verwijmeren, T., Karremans , J. C., Stroebe, W., y Wigboldus, D. H. (2011). El funcionamiento y los límites de la publicidad subliminal: el papel de los hábitos. *Revista de Psicología del Consumidor, 21*(2), 206-213. https://doi.org/10.1016/j.jcps.2010.11.004

Verwijmeren, T., Karremans, J. C., Bernritter, S. F., Stroebe , W., y Wigboldus, D. H. (2013). Advertencia: ¡te están preparando! El efecto de una advertencia sobre el impacto de los anuncios subliminales. *Revista de Psicología Social Experimental, 49*(6), 1124-1129. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.06.010

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025

pp. 190-219

Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Proceso de auditoría forense: contabilidad y finanzas en la República de Panamá.

Forensic Audit Process: Accounting and Finance in the Republic of Panama.

Alvin Alberto Ibarra Soto

Universidad de Panamá. Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: alvinibarra@yahoo.com https://orcid.org/0009-0009-2284-0928

Edna F. Carrasquilla De La Cruz
Universidad de Panamá. Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: edna.carrasquilla@up.ac.pa https://orcid.org/0000-0002-3178-8916

Anael M. Carrasquilla Duarte
Universidad de Panamá. Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: anaelm.carrasquilla@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-2300-2602

Recibido: 03-05-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7752

RESUMEN

La investigación se presenta a través de un análisis bibliográfico con el objetivo de delinear las etapas involucradas en el proceso de auditoría forense en el ámbito de contabilidad y finanzas en la República de Panamá. Este estudio abarca diversas fases, comenzando con la revisión de la Constitución Política de la República de Panamá, leyes, códigos, decretos, normas y resoluciones que enmarcan el entorno normativo. Se presenta un proceso dirigido a los profesionales interesados en ingresar al campo de la auditoría forense en contabilidad y finanzas. Se destaca que, para realizar una auditoría forense efectiva, es fundamental conocer el objeto de la auditoría y comprender la teoría general del delito, así como utilizar herramientas específicas que faciliten el trabajo, todo ello en conformidad con las normas profesionales y el marco legal vigente en Panamá.

Palabras clave: contabilidad, administración financiera, finanzas, auditoría financiera, operación administrativa

ABSTRACT

This research is presented through a bibliographic analysis aimed at outlining the stages involved in the forensic audit process in accounting and finance in the Republic of Panama. This study covers various phases, beginning with a review of the Political Constitution of the Republic of Panama, as well as laws, codes, decrees, standards, and resolutions that define the regulatory environment. A process is presented aimed at professionals interested in entering the field of forensic auditing in accounting and finance. It is emphasized that, to conduct an effective forensic audit, it is essential to understand the audit objective and the general theory of the crime, as well

as to use specific tools that facilitate the work, all in compliance with professional standards and the current legal framework in Panama.

Keywords: accounting, financial management, finance, financial auditing, administrative operations.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo de investigación científica constituye un análisis de la recopilación documental de datos y documentos tales como: Constitución Política de la República de Panamá, leyes, códigos, decretos, normas, reglamentos y resoluciones. Mediante el análisis documental se presenta de qué manera es el procedimiento de auditoría forense: contabilidad y finanzas en la República de Panamá; mostrando el panorama del proceso de auditoría forense: contabilidad y finanzas.

Las interrogantes que se generan de este análisis se anuncian a continuación:

- ✓ ¿Cómo es el proceso de auditoría forense: contabilidad y finanzas en Panamá?
- ✓ ¿Cómo es el proceso del manual de procedimientos de auditoría forense en Panamá?

Objetivo General

- ✓ Analizar el proceso de auditoría forense: contabilidad y finanzas en Panamá

Objetivos Específicos

- ✓ Definir el procedimiento de auditoría forense: contabilidad y finanzas en Panamá
- ✓ Examinar el manual de procedimientos de auditoría forense en Panamá

1. Metodología

La presente investigación se clasifica como documental y descriptiva, ya que se enfoca en la recopilación y análisis de fuentes secundarias con el fin de obtener una comprensión detallada del proceso de auditoría forense en el ámbito de contabilidad y finanzas en la República de Panamá. Este enfoque permite explorar de manera

sistemática los aspectos normativos, legales y prácticos que intervienen en dicho proceso.

Cabe señalar que el proceso investigativo comenzó con la recopilación de datos y documentos primarios, tales como la Constitución Política de la República de Panamá, el Código de Comercio, el Código Judicial de la República de Panamá, el Código Procesal Penal, y el Código Procesal Civil de la República de Panamá. Además, se incluyeron otros documentos legales fundamentales como leyes, decretos, reglamentos, normas y resoluciones que rigen las prácticas contables, financieras y judiciales en el país. Estos documentos constituyen el marco normativo que regula la implementación y ejecución de la auditoría forense en Panamá, proporcionando un contexto legal y estructural esencial para la investigación.

De manera complementaria, se consultaron fuentes secundarias, tales como recursos disponibles en la red informática (incluyendo bases de datos académicas y plataformas especializadas en derecho y contabilidad), páginas web oficiales, y las opiniones de profesionales del campo de la contabilidad y las finanzas, quienes brindaron su perspectiva sobre la aplicación de la auditoría forense en la práctica. Asimismo, se recurrió a una variedad de materiales bibliográficos, incluyendo libros, artículos científicos, papers, y estudios previos relacionados con el tema. La prensa también sirvió como fuente de información relevante, especialmente para el análisis de casos y ejemplos recientes de auditorías forenses en el país.

A través de un análisis detallado de todo el material bibliográfico recopilado, se logró esbozar las pautas y procedimientos seguidos en el proceso de auditoría forense, específicamente en el ámbito de la contabilidad y las finanzas dentro del contexto panameño.

Este análisis permitió identificar las etapas clave, las metodologías empleadas y las normativas que guían el proceso de auditoría forense en Panamá. La investigación no solo busca describir el proceso, sino también proporcionar una visión integral de cómo

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 190-219
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

se lleva a cabo la auditoría forense en el sector financiero del país, resaltando los desafíos, las mejores prácticas y las recomendaciones para la mejora del proceso. Así, se construye una base sólida para futuros estudios en esta área y para aquellos profesionales interesados en implementar auditorías forenses en el ámbito de la contabilidad y las finanzas.

2. Marco Teórico Conceptual

Dentro de los conceptos que se pretenden analizar como parte del marco teórico conceptual se definirán los siguientes: auditoría, auditoría forense, teoría del delito en la auditoría forense detectiva, contabilidad forense y finanzas, entre otros.

2.1. Auditoría

En cuanto al concepto de auditoría Téllez (1998, p. 34) señala que: “Auditoría conlleva a practicar el examen de los estados financieros, con la finalidad de emitir una opinión sobre ellos”.

Siguiendo a Téllez el mismo indica que:

> La auditoría financiera es el examen de los estados financieros elaborados por un contador público sobre libros de contabilidad, registros, documentación complementaria y transacciones de la entidad examinada para determinar si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de sus operaciones de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. (2004, p. 46)

Así mismo, Arens et al. (2007, p. 4) indican: “Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizar una persona independiente y competente”.

Al mismo tiempo Pallerola y Monfort señalan:

La auditoría de las cuentas anuales consistirá en verificar dichas cuentas a efecto de dictaminar si expresan la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la entidad auditada, de acuerdo con el marco normativo de información financiera que resulte de aplicación; también comprenderá, en su caso, la verificación de la concordancia del informe de gestión con dichas cuentas. (2003, p. 15)

Además, Osorio (2004) conceptúa que:

Auditoría de Estados Financieros es el examen critico que realiza un licenciado en contaduría o contador público independiente de los libros, recursos, obligaciones, patrimonio y resultados de una entidad basado en normas, técnicas y procedimientos específicos, con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera. (p. 3)

Siguiendo a Sánchez (2006) arguye que:

La auditoría de estados financieros en un enfoque universal, la auditoría es el examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad económica, para contribuir a la oportuna prevención de riesgos, la productividad en la utilización de los recursos y el acatamiento permanente de los mecanismos de control implantados por la administración. (p. 2)

Así que, Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. aduce:

Auditoría - El objetivo de una auditoría de estados financieros es hacer posible al auditor el expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados, respecto de todo lo sustancial, de acuerdo a un marco de referencia para reportes financieros identificado o a otros criterios. (IMCP, 1997, p. 18)

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 190-219

Del mismo modo Whittington y Pany (2003) señalan:

> Auditoría de estados financieros. Una auditoría de estados financieros cubre ordinariamente el balance general y los estados relacionados de resultados, ganancias retenidas y flujos de efectivo. La meta es determinar si estos estados han sido preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptado. (p. 9)

Más aun, Cook y Winkle (1987) establecen que:

> Los usuarios externos de la información contable dependen de los contadores públicos, bajo el papel de auditores, para estar seguros de que la información contable recibida es confiable; por lo general, esta información aparece bajo la forma de balances generales, estados de resultados, estados de cambio en el capital contable, estados de cambios en la situación financiera, y las notas relacionadas con los mismos. (p.11)

Agregando a lo anterior, el (IMCP, 1977, p. 1) expresa:

> El objetivo de un examen ordinario de los estados financieros por parte de un auditor independiente es la expresión de una opinión sobre la razonabilidad con la que presentan la situación financiera, resultados de las operaciones y cambios en la situación financiera de contabilidad con principios de contabilidad generalmente aceptados.

Finalmente, según Montgomery (1999, p. 6) la autoría es: “el examen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de estas, para informar sobre los mismos.”

2.2. Contabilidad Forense

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 190-219
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

En los últimos años, la contabilidad forense ha experimentado un notable desarrollo, especialmente en el sector público, donde las auditorías gubernamentales integran procesos de investigación con los de auditoría y finanzas. A pesar de ser una de las áreas menos mencionadas, la contabilidad y las finanzas forenses se están consolidando rápidamente como campos clave en el entorno empresarial actual. La contabilidad forense es una disciplina que requiere un conocimiento exhaustivo y especializado en teorías contables, finanzas, auditoría y metodología de investigación criminal. Esta rama es fundamental en la contabilidad investigativa, ya que se utiliza en la reconstrucción de hechos financieros, investigaciones de fraude, cálculos de daños económicos y proyecciones financieras.

En este sentido, la contabilidad forense es la principal herramienta utilizada para la prevención, investigación y detección de fraudes, especialmente aquellos vinculados a la corrupción. Esta disciplina se encarga de realizar las investigaciones pertinentes y proporcionar las pruebas necesarias para esclarecer los actos de corrupción en el ámbito de la contabilidad forense.

Además, la contabilidad forense es una rama dentro de la contabilidad que aplica técnicas de auditoría, finanzas e investigación. Es crucial en el análisis de información ante cualquier entidad pública encargada de administrar justicia. Una de las funciones más relevantes para los contadores forenses es la cuantificación de los daños derivados de fraudes, malversación de fondos y en temas relacionados con seguros. Asimismo, su campo de acción se extiende a áreas como lesiones personales, disputas comerciales, conflictos familiares, inversiones, problemas ambientales y fraudes en tecnologías de la información y comunicación (TIC), entre otros.

El enfoque de la contabilidad y las finanzas forenses se centra en los delitos económicos. En este contexto, el contador público autorizado actúa como perito encargado de determinar la magnitud del delito, corroborar su existencia y valorar la posibilidad de remitir el caso a proceso penal. Es fundamental que el profesional mantenga conocimientos en finanzas y derecho, y cuente con el respaldo de un asesor jurídico para

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 190-219
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

abordar los casos de manera efectiva. La contabilidad forense, en este sentido, está vinculada a la resolución de conflictos, y su aplicación práctica se concreta en procesos judiciales. La actuación de los contadores públicos autorizados de Panamá en estos procesos ya sea ante la justicia ordinaria o en mecanismos alternativos, se centra en el aspecto probatorio. Independientemente del rol del contador (perito, testigo o experto), su labor siempre estará asociada con la presentación y análisis de pruebas, especialmente pruebas documentales.

La contabilidad forense es una rama de la ciencia contable que permite reunir y presentar pruebas relacionadas con la información financiera, legal y administrativa, tras un análisis contable detallado. Estas pruebas, una vez aceptadas en la corte, forman parte del debate judicial y son cruciales para la dictaminación de una sentencia en casos de delitos económicos. En este sentido, la disciplina requiere de un conocimiento especializado en teorías contables, finanzas, auditoría y metodología de investigación criminal. Además, utiliza herramientas como la reconstrucción de hechos financieros, investigaciones de fraudes y cálculos de daños económicos.

Por otro lado, el contador forense debe basarse en los procesos judiciales establecidos en la Constitución, las leyes, decretos, reglamentos y resoluciones de la República de Panamá. Su función también incluye contribuir a la investigación criminal mediante la revisión crítica y sistemática de hechos controvertidos de índole económico-financiera. Las técnicas básicas de auditoría, como la indagación, observación, inspección, confirmación, análisis y recalculo, son fundamentales en el peritaje contable. Esta disciplina permite establecer delitos como evasión tributaria, estafas, apropiaciones indebidas, malversaciones, usura, giros fraudulentos de cheques, quiebras, incendios y otros delitos de similar naturaleza.

Además, la contabilidad forense ha evolucionado más allá de las tradicionales figuras de fraude como el cohecho y la malversación, extendiendo su alcance a nuevos tipos de delitos impulsados por avances tecnológicos, como los fraudes cibernéticos y las actividades ilícitas en el ciberespacio.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 190-219
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Por último, el término "forense" en el ámbito de la auditoría es más amplio y abarca un conjunto de técnicas y conocimientos que buscan prevenir y detectar fraudes. Estas técnicas han evolucionado con el tiempo en respuesta a las necesidades empresariales y académicas, adaptándose a los nuevos desafíos y escenarios en el entorno económico global.

2.3. Auditoría Forense

La auditoría forense, una disciplina relativamente nueva, pero cada vez más importante. Como ocurre con las auditorías financieras depende estrechamente de la contabilidad, pero también, de otras disciplinas, para el logro de su cometido, que esencialmente es la prevención y detección del fraude. Por ello, en el ambiente empresarial o corporativo actual, se está convirtiendo en uno de los campos más fascinantes y de mayor interés, pues es, una eficaz herramienta, que ayuda para lograr alcanzar los objetivos de la empresa.

2.3.1. Lo Forense de la Auditoría

El término “forense” proviene del latín “forenis” que significa “público y manifiesto” o “perteneciente al foro”; a su vez “forensis” se deriva “forum” que significa “foro” “plaza pública”, “plaza de mercado” o “lugar al aire libre”. Comúnmente el término forense se relaciona solo con la medicina legal e identifica en este vocablo con necropsia y autopsia (examen y disección de un cadáver, para determinar las causas de la muerte). La auditoría forense es la rama de la auditoría que se orienta a participar en la investigación de ilícitos. Por lo tanto, lo forense está estrechamente vinculado a la administración de justicia en el sentido de aportar pruebas de carácter público, que puedan ser discutidas y analizadas a la luz de todo el mundo (“foro”).

Además, la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC, 2024, p. 25) indica que:

> La palabra forense viene del adjetivo latín foresis que significa perteneciente o relativo al foro. Entonces, partiendo del concepto de auditoría, cuyo significado es ya conocido por los contadores de Iberoamérica, al unir los conceptos “forense y auditoría”, realizamos una conjunción subordinante que une elementos

lingüísticos (auditoría forense), que dependen uno del otro, pero de distintas jerarquías y/o categorías gramaticales, sin embargo, son elementos explicativos y disyuntivos que tienen un objetivo en común. Una vez definida la cohabitación de la conjunción coordinante y subordinante, ahora con el auxilio de la interpretación teleológica vemos que el objetivo de la auditoría forense es demostrar o probar (ciencias formales) y confrontar las leyes con la práctica (ciencias fácticas), con la finalidad de establecer la verdad material sobre la verdad procesal en casos de afectación patrimonial o del orden económico nacional.

Sigue diciendo sobre el concepto de auditoría forense que:

> La auditoría forense es definida como una ciencia auxiliar de la investigación penal, civil, comercial, laboral, de familia, entre otras, que procura con el objeto investigado demostrar o probar (mediante las ciencias formales), y luego confrontar las leyes con la práctica (ciencias fácticas), permitiendo establecer la verdad material de los hechos sobre la verdad procesal y contribuir al establecimiento de responsabilidades penales y civiles para aquellas personas físicas o jurídicas que han generado afectación patrimonial y del orden económico nacional. (AIC, 2024, p.26)

Sin embargo, Salcedo et al. (2020) manifiestan que:

Es pertinente definir la auditoría forense como una auditoría especializada en detectar y prevenir delitos financieros, cuyos resultados son utilizados como base para la impartición de justicia en las investigaciones relacionadas con actos ilícitos llevados en organizaciones ya sean públicas o privadas, revelando, informando y atestando sobre fraudes y delitos tales como: conflictos de intereses, nepotismo, gratificaciones, omisiones, lavado de dinero, entre otros; de ahí la importancia de la auditoría forense, puesto que, al recolectar la evidencia, se puede demostrar con la documentación contable un fraude, elusión, o engaño; es importante precisar que la auditoría forense requiere un conocimiento profundo relacionado con la teoría contable, auditoría, técnicas y métodos de investigación, para que una vez siendo utilizado estos conceptos se desarrollen y se constituyan en herramientas claves para la generación de pruebas y así prevenir y detectar de

manera contundente los delitos patrimoniales y coadyuvar con la administración de justicia. (pp. 52-59)

Por otro lado, Cano y Lugo (2004) resaltan que:

Se define inicialmente a la auditoría forense como una auditoría especializada en descubrir, divulgar, y atestar sobre fraudes y delitos en el desarrollo de las funciones públicas y privadas. La auditoría forense es, en términos contables, la ciencia que permite reunir y presentar información financiera, contable, legal, administrativa e impositiva, para que sea aceptada por una corte o un juez en contra de los perpetradores de un crimen económico. (pp. 16-20)

En consecuencia, Maldonado (2003) aduce que:

La auditoría forense es el otro lado de la medalla de la labor del auditor en procura de prevenir y estudiar hechos de corrupción. Como la mayoría de los resultados del auditor van a conocimiento de los jueces (especialmente penales) es usual el termino forense. (p.9)

Resulta que, en sus inicios, la auditoría forense surge con los intentos para enfrentar la corrupción administrativa, luego pasa por detectar y corregir el fraude en los estados financieros. Posteriormente, ha ido ampliando su campo de acción en la medida que ha desarrollado técnicas específicas para combatir el crimen económico y financiero, apoyando severamente en la aplicación de la justicia. Las ciencias forenses es la que se considera como la aplicación de los conocimientos científicos a cuestiones legales, que pueden requerir la intervención de un científico o experto, en todos los sucesos que necesitan la decisión de un juez o un jurado y en los que hay que investigar causas o eventos que exceden de los conocimientos que aporta el derecho en si mismo.

2.3.2. Principios Criminalísticos

Además, se define la Criminalista como una ciencia auxiliar del derecho, que, mediante la aplicación de conocimientos, métodos, y tecnologías, estudia de manera científica los indicios y evidencias materiales de un hecho, presumido defectuoso,

coadyuvando al fin justicia. La criminalística es una ciencia multidisciplinaria que reúne conocimiento generales, sistemáticamente ordenados, verificables y experimentables.

- ✓ ***Principio de Certeza*** en las investigaciones cualitativas, cuantitativas y de comparación de los fenómenos y evidencias que se investigan, la utilización de metodología, tecnología y procedimientos adecuados, le comunican certeza, tanto de existencia como de procedencia.
- ✓ ***Principio de Intercambio***, al consumirse un hecho, y conforme con las características de su mecanismo, se otorga un intercambio de indicios entre autor, víctima y lugar u objeto de los hechos, o en defecto entre autor y lugar de los hechos.
- ✓ ***Principio de Probabilidad***, el estudio y reconstrucción de los hechos o fenómenos que nos acerquen al conocimiento de la verdad, siempre será con bajo, mediano o alto grado de probabilidad.
- ✓ ***Principio de Correspondencia*** la acción dinámica de los agentes mecánicos vulnerables sobre determinados cuerpos, dejan impresas sus características e improntas o grabados.
- ✓ ***Principio de Producción*** en la utilización de agentes mecánicos, químicos, físicos o biológicos, para la comisión de hechos presuntamente delictivos, siempre se producen indicios o evidencias materiales, morfológicas y estructurales que representan elementos reconstructores e identificadores.
- ✓ ***Principio de Reconstrucción*** de hechos el estudio e investigación de todas las evidencias materiales vinculadas al hecho, darán las bases y los elementos para conocer y reconstruir los mecanismos de los fenómenos y hechos, acercándolos a la verdad del hecho investigado.

2.3.3. Objetivo de la Auditoría Forense

En cuanto al objetivo de la auditoría forense es prevenir y detectar fraudes y corrupción en una empresa, así como identificar actividades ilegales y otras irregularidades financieras. La auditoría forense detectiva tiene su ámbito de aplicación, luego que el control interno de la auditoría forense preventiva fue vulnerado, dándose la posible afectación de un bien jurídico tutelado, desde la óptica contable y/o financiera, donde la

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 190-219
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

acción cognoscitiva y volutiva del sujeto activo pudiese conllevar la activación de un verbo tipo con transcendencia en un débito y/o un crédito con relevancia jurídica, dando inicio a una investigación con el objetivo de descubrir la verdad material en forma cuantitativa y cualitativa, presunciones que sí admiten prueba en contrario (iuris tantum) y las de no admiten prueba en contrario (iuris et de iure), con el auxilio de las ciencias formales y/o fácticas, según las características propias de cada caso; para tales propósitos la acción se podría iniciar con la noticia del delito (notitia criminis). Acto procesal que comunica a la autoridad que tiene el deber de investigar un hecho con relevancia jurídico-penal perseguible de oficio, en las siguientes circunstancias procesales, según los presupuestos penales del país Panamá.

La Ley No. 63 que adopta el Código Procesal Penal de la República de Panamá, decreta lo siguiente:

Artículo 79, numerales 1 y 6.

La victima. Se considera víctima del delito:

1. La persona ofendida directamente por el delito

6. En general toda persona que individual o colectivamente haya sufrido daños y/o lesiones físicas, mentales o emocionales, incluyendo la perdida financiera o el menoscabo sustancial de sus derechos como consecuencia de acciones que violen la legislación penal vigente, con independencia de que se identifique, aprehenda, enjuicie o condene al infractor y de la relación familiar existente entre ellos.

Artículo 80. Derechos de la Victima. Son derechos de la víctima:

Numeral 2. Intervenir como querellante en el proceso para exigir la responsabilidad penal del imputado y obtener la indemnización civil por los daños y perjuicios derivados del delito.

La querella se inicia mediante una investigación por iniciativa de la persona ofendida a través de un abogado (delito de acción privada).

Artículo 81. Concepto. Es denunciante quien pone en conocimiento del Ministerio Público la ocurrencia de un delito investigable de oficio. No es parte en el proceso ni está obligado a probar su relato.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 190-219
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Artículo 83. Obligación de denunciar. Tienen obligación de denunciar acerca de los delitos de acción pública que, en el ejercicio de sus funciones o en ocasión de estas, lleguen a su conocimiento:

Numeral 3. Los contadores públicos autorizados y los notarios públicos, respecto de infracciones que afecten el patrimonio o los ingresos públicos.

La denuncia es el acto por el que se da conocimiento de la existencia de unos hechos que pudieran ser constitutivos de infracción penal (Delito de acción pública). En tanto, el Oficio es cuando una autoridad competente tenga noticia por cualquier medio, de que en el territorio donde ejerce sus funciones se ha cometido un delito, deberá iniciar, de inmediato la investigación respectiva, a no ser que se trate del delito que exija querella (Delito de acción pública).

La auditoría forense, así mismo debe observar los supuestos del derecho positivo, el derecho público, y el derecho privado, los cuales tienen su hábitat natural dentro del Sistema Penal Acusatorio (S.P.A.), ya sea en la etapa inicial de la investigación o análisis fáctico, etapa de análisis jurídico y/o la etapa probatoria; en dichas etapas prevalecen los presupuestos de la Teoría del Delito, en adelante, la Teoría Pentatónica, ya que tiene los cinco elementos más utilizados por los Operadores de Justicia en Panamá, como es la acción humana, la tipicidad, antijuricidad, la culpabilidad y la punibilidad; de igual forma, se debe considerar la Escuela Penal, ya que constituye la base del pensamiento y los presupuestos filosóficos penales del usuario de la norma

En ese sentido la Tipicidad, por naturaleza constituye:

- ✓ El Derecho Público. Está constituido por el conjunto de normas jurídicas que regulan la organización del Estado y las relaciones entre éste y los sujetos particulares, tiene a su vez características como: el derecho internacional público y privado, penal, procesal penal, derecho tributario y otros, persigue el interés del estado es imperativo irrenunciable. Se conoce como derecho público a una parte de los ordenamientos jurídicos cuyas normas atañen al poder público y sus relaciones con los individuos, las organizaciones y consigo mismo, siempre que éste se ejerza como representación de los intereses del Estado.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 190-219
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- ✓ El Derecho Privado. Es el conjunto de normas que regulan las relaciones entre particulares, o entre particulares y el estado u otros organismos cuando actúan como personas privadas. Su objetivo es proteger los intereses individuales y garantizar el respeto de los derechos individuales. Cúmulo de normas que regulan las relaciones de los particulares entre sí o las relaciones de estos con el Estado u otros organismos cuando actúan como simples personas privadas, pudiendo ser el Estado también. El Derecho Privado es el que regula las relaciones entre las personas naturales y/o jurídicas. Impera el principio de la autonomía de la voluntad, el individuo puede hacer todo aquello que la Ley no le prohíbe, los individuos pueden o no ejercitar las facultades que la Ley le confiere. De igual modo, es importante establecer la diferencia entre el derecho y la moral. El primero se aplica a la manifestación del fuero interno y son bilaterales, la segunda proviene de la conciencia humana y son unilaterales, autónomas según cada individuo.

Así pues, los Estados crean instituciones y órganos a través de normas sustantivas que tienen la finalidad de darle cumplimiento de las reglas positivas de la convivencia social, las cuales son conocidas como el Ordenamiento Jurídico. O sea, el conjunto de reglas escritas, principios y valores que regulan la organización del poder, las relaciones con los ciudadanos y las garantías de los derechos y las relaciones entre estos, así como ordenan las políticas públicas en beneficio del interés general (Código de Comercio, Código Civil, Código Penal).

El ordenamiento jurídico de Panamá es el conjunto de normas, principios y reglas que regulan las relaciones entre los ciudadanos y el Estado, las políticas públicas, y los derechos de las personas:

- ✓ Disposiciones de rango constitucional, legal y reglamentario.
- ✓ Organización del poder
- ✓ Garantía de los derechos
- ✓ Relaciones entre los ciudadanos

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 190-219
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- ✓ Políticas Públicas

En Panamá, la jerarquía de las normas jurídicas se organiza en forma de pirámides, con la Constitución en la cima. El sistema jurídico de Panamá pertenece a la tradición del derecho continental. La base de su derecho público es la Constitución Política de la República de Panamá de 1972, la misma ha sido reformada en varias ocasiones. El ordenamiento jurídico de la República de Panamá contempla disposiciones de rango constitucional, legales y reglamentarias, que se refieren a los conflictos de intereses que puedan surgir en la función pública.

En cuanto a la Jerarquía de las Normas Jurídicas en el Ordenamiento Jurídico Panameño, Molino Mola (1998) basado en la Jerarquía de las Normas señala que:

La pirámide del ordenamiento jurídico panameño es la siguiente:

1. La Constitución,
2. Los Tratados o Convenios Internacionales,
3. Las Leyes Formales – Decretos Leyes - Decretos de Gabinete. Decreto de Gabinete sobre Aranceles y Tasas Aduaneras – Jurisprudencia Obligatoria,
4. Reglamentos Constitucionales
5. Decretos Ejecutivos – Decretos de Gabinete – Resoluciones de Gabinete – Estatutos Reglamentarios Ordinarios – Reglamentos Autónomos. Acuerdos del Órganos del Estado – Acuerdos de Instituciones Autónomas – Resueltos Ministeriales – Resoluciones Generales,
6. Acuerdos Municipales – Decretos Alcaldicios – Reglamentos Alcaldicios,
7. Decisiones Administrativas – Sentencias Judiciales – Contratos – Actos de Autoridad – Ordenes – Laudos arbitrales, y
8. La doctrina constitucional – Reglas Generales de Derecho. Costumbre conforme a la moral cristiana.

En ese sentido, tenemos el conjunto de normas jurídicas que pertenecen al derecho público, que es conocido como el derecho penal, el cual define, que conductas humanas reúne los presupuestos de los delitos y señala las penas o medidas de seguridad

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 190-219
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

aplicables para lograr la permanencia del orden social con el auxilio de las denominadas ciencias formales y ciencias fácticas.

El Derecho Sustantivo y Adjetivo es la base fundamental en la planificación y ejecución de la auditoría forense detectiva. El primer elemento en la planificación de la auditoría forense detectiva, es tomar en cuenta el hecho jurídico, el comportamiento de una persona y/o actos de la naturaleza que pudiese tener consecuencias jurídicas, pero desde la óptica contable y/o financiera. Las consecuencias de un hecho jurídico es que produce efecto jurídico; creando, modificando y/o extinguiendo derechos, ya sea en forma unilateral o bilateral.

Luego de haber establecido y/o identificado los presupuestos del hecho jurídico, pasamos al acto jurídico como elemento esencial sin la cual aquel no existiría en la planificación del trabajo de auditoría forense, ya que la intervención de la voluntad humana tiene un efecto jurídico, sea en forma unilateral, bilateral y plurilaterales, según sea el consentimiento de las partes. Después de, haber visto que es un hecho jurídico, acto jurídico, inmediatamente, pasamos al tercer elemento a considerar en la planificación de la auditoría forense detectiva; el Negocio Jurídico, que es la antesala o la base jurídica de los registros contables con los presupuestos de la Lex Artis Ad Hoc las cuales son parte complementarias de las Normas Adjetivas, según el ordenamiento jurídico de la República de Panamá. La Lex Artis Ad Hoc es un conjunto de conocimiento y habilidades que se han aceptado universalmente y que deben aplicarse de manera diligente en cada caso. Es un factor decisivo para determinar los derechos, responsabilidades y deberes de los profesionales y los usuarios. En la práctica la “Lex Artis” que literalmente significa la Ley del Arte, en este caso el arte del auditor forense – funciona como un concepto jurídico indeterminado, ya que, como hemos analizado, se exige una actitud concreta del profesional de la contabilidad.

La Lex Artis Ad Hoc es un concepto jurídico indeterminado que debe definirse en cada caso específico. Lo que más se le asemeja suele ser un manual de procedimientos de auditoría forense; sin embargo, dicho manual nunca puede agotar el contenido de la Lex

Artis, la cual siempre la trasciende. Esto se debe a que la Lex Artis se nutre de toda la buena práctica contable y de auditoría, no solo de la que está establecida en el manual de procedimientos.

2.4. Teoría del Delito

La auditoría forense dentro del ordenamiento jurídico y sus vinculaciones con otros saberes denominados comúnmente ciencias penales o enciclopedias de las ciencias penales, en las cuales está el derecho penal y en todas aquellas disciplinas interesadas en el delito. De acuerdo con Moreno (2022, p. 20) “al estar en la búsqueda de la verdad histórica de los hechos, se basa en la evidencia obtenida a través de la cual se pueda comprobar contablemente la comisión de un delito patrimonial”. Siguiendo a Moreno (2022), señala que:

1. Propósito. Prevenir y detectar los delitos patrimoniales; es competencia exclusiva de la justicia establecer si existe o no fraude o delito. Es por ello, que el auditor forense llega a establecer indicios de responsabilidades penales que, junto con la evidencia obtenida, pone a consideración del juez correspondiente para que dicte sentencia. (p.19)

Al mismo tiempo, Ramírez et al. (2018) aducen:

Detectar y corregir fraudes en los estados financieros es una de las razones para los cuales surgen la auditoría forense. Su principal campo es el sector público, donde se dota de todas las pericias para la lucha contra la corrupción; esta herramienta ha tenido una gran evolución en los últimos diez años poniendo en práctica las auditorías gubernamentales, en las cuales se realizan importantes procesos en materia de investigación; cometer actos delictivos, como el fraude empresarial, no solo disminuye la capacidad de avance de cada institución, sino que pone en riesgo la economía de una nación, degradándola e incrementando el costo que la sociedad paga, haciendo que éste cada vez sea más alto; la auditoría se concibe como un modelo práctico dirigido a contribuir con un control eficiente sobre el cumplimiento de las normas y el uso eficaz de los recurso públicos y privados, en tanto deben ser utilizados de manera racional para garantizar la prestación de los servicios a la sociedad en general. (pp. 3-12)

Por otra parte, Baracaldo y Daza (2015) arguyen que:

> La auditoría forense tiene como propósito descubrir o documentar fraudes y delitos, denominados financieros o de cuello blanco, en el desarrollo de las funciones públicas y privadas de las empresas. Es una aplicación de la inteligencia financiera y es un tipo de auditoría especializada. La auditoría forense analiza documentos, hechos o situaciones financieras para identificar posibles responsables o involucrados y determinar si se cometió un fraude o delito y si hay evidencias suficientes para un proceso penal (o decisiones administrativas) por procedimientos técnico-científicos. (pp. 739-740)

En este sentido, la auditoría forense se utiliza en la investigación de fraudes dentro del sector público, constituyéndose como un valioso complemento a la auditoría gubernamental tradicional. Esto es especialmente relevante frente a delitos como enriquecimiento ilícito, peculado, cohecho, soborno, malversación de fondos, prevaricato y conflictos de interés, entre otros. Sin embargo, la aplicación de la auditoría forense no se limita únicamente a los fraudes derivados de la corrupción administrativa; también ha ampliado su ámbito de actuación, participando en investigaciones relacionadas con delitos fiscales, crímenes corporativos, lavado de dinero y terrorismo, entre otros.

2.5. Dictamen del Auditor Forense

Dentro de la Teoría del Delito, constituye la pieza fundamental que las partes usaran para acreditar y/o desvirtuar un hecho, es decir, la verdad material sobre la verdad procesal, ya que descansa su valor probatorio sobre presunciones que no admiten prueba en contrario (iuris et de iure), una creación jurídica donde se acreditan un hecho desconocido a partir de otro hecho, que es real y no admite prueba en contrario, pero entendiendo que la misma Ley es la que limita la posibilidad de admitir prueba en contrario salvo que la ley lo prohíba. El auditor forense debe evitar dictaminar sobre presunciones simples y/o irrefragables (iuris tantum), las cuales tienen la particularidad que admiten prueba en contrario sensu, ya que solo tienen fuerza probatoria temporal,

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 190-219
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

es decir, mientras que la parte a quien perjudican no las contradigan con pruebas eficientes y eficaz con relación al punto de la traba del litigio judicial (litis) pleito.

De igual manera, el auditor forense, debe conocer que en materia de pruebas contables y/o financieras las cuales por su naturaleza pertenecen al campo del Derecho Procesal Civil y/o Derecho Civil, este tipo de pruebas presentan un carácter mixto pero, la admisibilidad, su eficacia jurídica y/o valor de este tipo de pruebas, quien determinar la solemnidades probatorias, es el derecho sustantivo o material, es el conjunto de normas jurídicas que en un determinado momento regulan la conducta y consagran las penas que forman el orden jurídico sustantivo, sin embargo, en lo que respecta a la manera de aducir, practicar o impugnar las pruebas, son de naturaleza esencialmente, procesal, las cuales son el vehículo y/o medio que hacen efectivo el derecho substancial, observando en todo momento las garantías y derechos consagrados en las Constituciones, Leyes y los Tratados Internacionales ratificados por el país Panamá.

2.6. Niveles de la Teoría del Caso

De acuerdo con el Sistema Penal Acusatorio que usualmente es utilizado por los Operadores de Justicia en Panamá, uniformemente, la doctrina señala tres niveles que componen la teoría del caso; fáctico, jurídico y probatorio; por consiguiente, es recomendable que el auditor forense, conozca en qué consisten cada uno de ellos, ya que la auditoría forense como ciencia auxiliar del derecho penal, mediante el dictamen pericial, puede hacer acto de presencia por solicitud de algunas de las partes procesales. Veamos cada una de estas fases.

2.6.1. Análisis Fáctico

Con relación al análisis factico, en la recomposición contable y/o financiera (acción penal por querella, denuncia, y oficios), donde se inició la noticia del delito (notitia criminis) es donde se conocen los detalles, la investigación tiene como objetivo la búsqueda, la identificación, análisis e interpretación, medios por el cual, se busca la obtención de toda

la información y elementos de convicción que sean necesarios para la presentación ante el Ministerio Público y, de corresponder, una imputación de cargos si fuera el caso. En ese sentido, si le es requerido al auditor forense, éste contribuirá con la investigación despejando variables contables financieras que pueden tener relevancia jurídica como: ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿por qué?, ¿dónde?

En esta fase inicial es imprescindible que el auditor forense conozca que, una investigación constituye una proposición fáctica, es decir, una afirmación de un hecho que busca satisfacer un elemento legal, su participación tiene como finalidad descubrir la verdad material, desmenuzar los hechos materiales contables y financieros al cien por ciento del universo del hecho investigado, atendiendo el principio de indivisibilidad de la prueba, en especial la documental, la cual se presenta al proceso como un todo, no parcial ni aisladamente, ya que un documento no puede dividirse porque pierde su sentido de unidad y coherencia lógica.

2.6.2. Análisis Jurídico

Por su parte el análisis jurídico, que es la segunda fase del proceso penal, son los elementos que constituyen la actividad probatoria que serán utilizados para determinar la ley penal aplicable y la teoría jurídica según la norma sustantiva de Panamá, es decir, lo fáctico es la base que sustenta lo jurídico.

2.6.3. Análisis Probatorio

Finalmente, esta última fase del Sistema Penal Acusatorio se sustenta en los aspectos fácticos y jurídicos que permiten determinar que pruebas contables y financieras son conducentes y pertinentes para demostrar un hecho y/o inexistencia de requisitos que configuren plenamente el tipo penal.

> El Código Judicial de Panamá, en su Artículo 781 arguye:
>
> Las pruebas se aprecian por el juez según las reglas de la sana critica, sin que esto excluya solemnidad documental que establezca para la existencia o validez de ciertos actos o contratos. El juez expondrá razonadamente el examen de los elementos probatorios y el mérito que le corresponde. (p. 149)

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 190-219
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

En tanto en el Artículo 784 se estable cuáles son los hechos que no requieren pruebas:

Incumbe a las partes probar los hechos o datos que constituyen el supuesto de hecho de las normas que le son favorables. No requieren pruebas los hechos afirmados por una parte y admitidos por la contraria, respecto a los cuales la ley no exige prueba especifica, los hechos notorios, los que están amparados por una presunción de derecho, y el derecho escrito que rigen en la nación o en los municipios. Los hechos claramente reconocidos en el curso del proceso por la parte adversa, no requiere prueba. (p. 149)

Por su parte, el Artículo 780 expresa:

Sirven como pruebas los documentos, la confesión, el juramento, la declaración de parte, la declaración de testigo, la inspección judicial, los dictámenes periciales, los informes, los indicios, los hechos científicos, y cualquier otro medio racional que sirva a la formación de la convicción del juez, siempre que no estén expresamente prohibidos por la ley, ni violen derechos humanos, ni sean contrarias a la moral o al orden público. Pueden así mismo emplearse calcos, reproducciones y fotografías de objetos, documentos y lugares. Es permitido para establecer si un hecho puede o no realizarse de determinado modo, proceder a la reconstrucción del mismo. Si el juez lo considera necesario, puede procederse a su registro en forma fotográfica o electromagnética. En caso de que así conviniera a la prueba, puede también disponerse la obtención de radiografías, radioscopias, análisis hematológicos, bacteriológicos y la práctica de cualquier otro procedimiento de comprobación científica. (p. 149)

En el Capítulo III Documentos, Sección 1ª Disposiciones Generales Código Judicial de Panamá, en su artículo 832 establece:

Son documentos los escritos, escrituras, certificaciones, copias, impresos, planos, dibujos, cintas, cuadros, fotografías, radiografías, discos, grabaciones magnetofónicas, boletos, contraseñas, cupones, etiquetas, sellos, telegramas, radiogramas y en general, todo objeto mueble que tenga carácter representativo

o declarativo y las inscripciones en lapidas, monumentos, edificios y similares. Los documentos son públicos o privados. (p. 158)

Por su parte, la Sección 2ª Documentos Públicos, en su artículo 834, manifiesta: Documento público es el otorgado por los funcionarios que ejercen un cargo por autoridad pública, en lo que se refiere al ejercicio de sus funciones. Cuando es otorgado por un notario o quien haga sus veces y es incorporado en el respectivo protocolo, se denomina escritura pública. Tiene el carácter de documentos públicos:

1. Las escrituras públicas:
2. Los certificados expedidos por los funcionarios públicos, en lo que se refiere al ejercicio de sus funciones, incluyendo actas, constancias, planos, cuadros, fotografías, catastros y registros;
3. La constancia de las actuaciones de las entidades públicas, judiciales y administrativas;
4. Los certificados que expidan los directores de oficinas públicas sobre existencia o estado de actuaciones o procesos conforme a lo que regule la ley; y
5. Los demás actos a los cuales la ley les reconozca el carácter de tal. (p. 158)

Además, la Sección 3ª Documentos Privados, en su artículo 856 dispone que: Documento privado es el que no reúne los requisitos para hacer documento público; el documento privado es autentico en los siguientes casos:

1. Si ha sido reconocido ante un juez o notario, o si judicialmente se tiene por reconocido;
2. Si fue inscrito en un Registro Público por quien lo firmo;
3. Si habiéndose aportado al proceso, no hubiere sido tachado u objetado en los términos del artículo 861;
4. Si se declaró autentico en resolución judicial dictada en un proceso anterior, con audiencia de la parte contra la cual se opone en el nuevo proceso; y
5. Si ha sido remitido o trasmitido por conducto de una oficina estatal o municipal que exija, en su reglamento, la identificación previa del remitente o girador. También son auténticos respecto a lo que intervienen los bonos del Estado, billetes

de lotería, boletos de rifas, las pólizas de seguro, títulos de inversión en fondos mutuos y recibos de casas de préstamos o empeño, bonos emitidos por el Estado o instituciones autónomas, boletos de compañías de aviación o de cualquier medio de transporte, certificados y títulos de almacenes generales de depósito, boletos o libretas de clubes de mercancía y los demás documentos privados a los cuales la ley otorgue la presunción de autenticidad. (p. 162)

2.7. Teoría Pentatónica

La teoría del caso nace desde el primer momento en que las partes tienen conocimiento de los hechos objetos es un momento procesal en el que se interpone la demanda y se concreta con la contestación, o con la preclusión del término para hacerlo (traba de la litis). La traba de la litis tiene los siguientes efectos: determina los sujetos del proceso; fija las cuestiones sometidas al pronunciamiento del juez; delimita el objeto del proceso con respecto a las cuestiones de hecho y de derecho que hayan de debatirse y ser resueltas en la sentencia. En derecho, la litis es un tecnicismo jurídico que se refiere a la formalización de una demanda ante los tribunales por parte de las partes involucradas en un conflicto. El termino litis proviene del latín litis, que significa discusión o controversia. El litigio se define como un conflicto de intereses caracterizado por la pretensión de un sujeto y por la resistencia de otro. El proceso consiste fundamentalmente en llevar el litigio ante el juez o en desenvolverlo en su presencia.

La teoría del delito está compuesta por cinco elementos; que definen al delito como una acción o hecho, típico, antijuridico, culpable y punible con su respectivo aspecto negativo mas con posibles repercusiones que podrían activar un débito y/o un crédito, si fuera el caso. El análisis de cada uno de estos componentes en forma estratificada o progresiva, atendiendo la regla de la dogmática penal y con la ayuda de la Lex Artis ad hoc (normas personales), permite observar con claridad precisa la conducta con disvalor o no de la activación de un débito y/o crédito.

En cuanto a los presupuestos de la acción y/o hecho (Activación de un débito y un crédito) se debe señalar que en la conducta los primeros presupuestos que puedan

iniciar la activación de un débito y/o un crédito con relevancia jurídica (un delito), ya sea por actividad y/o inactividad voluntaria con resultado material, exterior, positivo o negativo, producido por el agente infractor, están compuestos por dos elementos:

- ✓ Parte cognoscitiva: el agente y/o sujeto activo ha ideado hacer u omitir algo con infracción en la Lex Artis (normas profesionales), que tendrá repercusiones en la norma sustantiva.
- ✓ Parte volitiva: el agente y/o sujeto hace u omite activar un débito y/o un crédito que conlleva a la infracción en la Lex Artis (normas profesionales), con repercusiones en la norma sustantiva.

Agregando a lo anterior, en los presupuestos de la Tipicidad entran las ciencias formales y fácticas. La acción (cognoscitivo y volitivo), de activar un débito y/o crédito, la plena voluntad de realizar el acto, constituye la partida para la estratificación y progresiva del delito, requiere valorización de la norma penal. Es necesario que sea típica, es decir que concurra el elemento de tipicidad que define la acción como contraria a derecho. Por otra parte, el auditor forense debe considerar la ley de Panamá, cuáles son los presupuestos de los delitos de omisión en temas relacionados con los delitos contra el patrimonio económico y lo delitos del orden económico, ya que en muchos supuestos es útil la teoría de la equivalencia en los casos que no es necesario la demostración de nexo material de la causalidad. La tipicidad constituye la adecuación de la conducta del agente con la descripción que de ella hace la ley penal, la conducta busca subsumirse perfectamente a la descripción abstracta de la norma penal, los presupuestos o elementos del tipo que indica la ley penal y la tipicidad a la práctica real. Los elementos del tipo constituyen una descripción detallada de los elementos que componen el tipo, donde se abordan la teoría general del delito, un estudio pormenorizado, atendiendo la regla de la dogmática de cada delito donde se activó un débito y/o un crédito con relevancia jurídica, donde la auditoría forense realiza una reconstrucción y/o mera descripción fáctica de la conducta del agente infractor.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 190-219
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Así mismo, los presupuestos de la antijuridicidad, como elemento de la teoría del delito, constituye como contrario al derecho, la construcción dogmática del delito y que sea contraria al ordenamiento de Panamá. Existen dos clases de antijuricidad: formal y material; objetiva y subjetiva. La antijuricidad formal, se presenta cuando hay disconformidad entre el ordenamiento jurídico y la acción. El material se presenta cuando hay violación de los intereses legales protegidos, aunque dependiendo de la normativa sustantiva de la República de Panamá, además la antijuricidad podría contener elementos objetivos y subjetivos.

Del mismo modo, los presupuestos de culpabilidad son concebidos como un juicio de reproche al agente que realizo una acción contraria a derecho, teniendo pleno conocimiento que podía actuar conforme al ordenamiento de la Lex Artis o el ordenamiento jurídico. Los presupuestos de la culpabilidad son: capacidad de culpabilidad, el conocimiento de la antijuricidad y la exigencia de un comportamiento diferente. En el análisis fáctico que hace el auditor forense de los hechos observando en todo momento el cien por ciento del universo, mediante los procedimientos probatorios que establece el Código Procesal Penal de la República de Panamá y demás normas concordantes, con el apoyo de la Lex Artis ad hoc (normas profesionales), hace una descripción ordenada de la acción (cognoscitivo y volitivo), de manera tal que el dictamen pericial no contenga juicios respecto a la responsabilidad o no del agente con relación con el hecho investigado, se constituye en un valioso aporte para el operador de justicia.

En esa misma línea, los presupuestos de la punibilidad incluye los cuatros componentes de la teoría del delito, la acción humana, la tipicidad, la antijuricidad y la culpabilidad; los cuales constituyen una estructura lógica, una construcción estratificada y concatenada como una sola unidad, pero cada elemento analizado en forma individual contiene a su vez elementos que pertenecen a todos, aunque van siendo ordenados de forma tal que la culpabilidad está concebida en función de la punibilidad o penalidad, según la norma penal.

2.8. Auditor Forense

En la actualidad, la auditoria forense es reconocida internacionalmente, como un conjunto de técnicas efectivas para la prevención e identificación de actos irregulares de fraude y corrupción. Además, constituye una herramienta que colabora con los abogados, investigadores, fiscales y jueces en el esclarecimiento de posibles ilícitos o delitos, después de que estos han sido detectados, en un proceso reactivo y fundamentalmente, puede utilizarse para prevenir actividades fraudulentas.

El auditor forense es el técnico que lleva adelante una auditoria forense. Por ende, es la persona que, luego de detectar indicios de conductas ilícitas de una o más personas, procede a verificar si existen evidencias suficientes de la realización de la conducta violatoria de una norma jurídica. Con la finalidad de ejecutar las investigaciones previamente designadas por el Contralor General de la República, en el proceso de auditoría forense se podrá requerir profesionales idóneos en temas que guarden inherencia con los hechos investigados, para lo cual los informes técnicos que ellos elaboran se adjuntarán en calidad de evidencia.

2.8.1. Perfil del Auditor Forense

Los atributos personales de un auditor forense deben incluir: seguridad en sí mismo, persistencia, compromiso con la honestidad y el juego limpio, creativo, curioso, independiente, objetivo, con instinto para saber que está fuera de lugar y balance, donde hay una distorsión o pieza que no encaja, con buena presentación, de comunicación clara, asertivo, sensible a la conducta humana, con sentido común y capacidad para poner las piezas de un rompecabeza sin fuerza y sin invención. La sola decisión de las autoridades y directivos no es un suficiente para investigar actos de corrupción, es necesario contar con profesionales altamente calificados, capacitados y experimentados en la investigación de fraude, cuyos informes constituyan, a nivel de Ministerio Público y de los juzgados y tribunales de justicia, solidos instrumentos para la iniciación y sustentación de las acciones penales, tendientes a establecer culpables y responsables de los ilícitos, con la certeza de que serán impuestas las penas correspondientes.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 190-219
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

2.8.2. Habilidades del Auditor Forense

El auditor forense es un profesional integro con una preparación holística en diferentes materias y disciplinas, con habilidades y destrezas personales en el manejo de herramientas y metodologías que le permitan realizar con objetividad su trabajo de colección y análisis de prueba.

Entre las habilidades del auditor forense se destacan las siguientes:

- ✓ Identificación de problemas financieros
- ✓ Conocimiento de técnicas investigativas
- ✓ Análisis de comportamiento y conductas
- ✓ Conocimiento sobre evidencias – pruebas
- ✓ Interpretación de información financiera
- ✓ Presentación de hallazgos
- ✓ Una mentalidad investigadora
- ✓ Una comprensión de motivación
- ✓ Habilidades de comunicación, persuasión y una capacidad de comunicar en las condiciones de ley procesales
- ✓ Habilidades de mediación y negociación
- ✓ Habilidades analíticas
- ✓ Creatividad para poder adaptarse a las nuevas situaciones y giros imprevistos

El auditor forense debe tener las siguientes cualidades profesionales:

- ✓ Formación académica de buen nivel
- ✓ Ser perspicaz
- ✓ Conocimiento de psicología
- ✓ Mentalidad investigadora
- ✓ Mucha automotivación
- ✓ Trabajo bajo precisión
- ✓ Experiencia en auditoria e investigaciones
- ✓ Iniciativa y creatividad
- ✓ Capacidad analítica
- ✓ Innovador y dispuesto a los retos
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Criterio selectivo
- ✓ Visión universal
- ✓ Discreto
- ✓ Observador
- ✓ Valores éticos

Los funcionarios que sean designados para laborar en la Dirección Nacional de Investigación y Auditoria Forense (DIAF) de la Contraloría General de la República de Panamá deberán tener las siguientes características profesionales:

- ✓ Formación académica en contabilidad, experiencia en auditoría, finanzas, técnicas de investigación, manejo de normas legales y presentación de informes, entre otras.
- ✓ Completa reserva en el manejo de la información que analiza, interpreta, recopila y procesa
- ✓ Analítico y persistente, presta atención a los detalles, investiga la información en forma exhaustiva
- ✓ Piensa con creatividad y sentido común
- ✓ Domina los elementos básicos de procesamientos electrónicos de datos
- ✓ Excelente capacidad de comunicación oral y escrita

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 190-219

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almengor, A. (2014). La práctica de la Auditoría Forense en Panamá. *Panamá: Grupo Mossack Fonseca*.

Arens, A.; Randal, E.; Mark, B. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. Pearson Educación

Asociación Interamericana de Contabilidad – AIC. (2024). Manual de Procedimientos de Auditoría Forense. Edición Electrónica.

Baracaldo - Lozano, N. y Daza - Giraldo, L. (2015). Panorama de los currículos de programas de contaduría pública en Colombia frente a contenidos de auditoría forense y prevención de delitos financieros. *Cuadernos de Contabilidad*, *16*(SPE42), 733-759. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5712014

Batista Peralta, D. R., y Corpas Ford, M. del R. (2024). Perfil Ético del Auditor Forense en las Finanzas Públicas Panameñas. *Revista Saberes APUDEP*, *7*(2), 57–72. https://doi.org/10.48204/j.saberes.v7n2.a5482

Cano, M. y Lugo, D. (2004). *Auditoria Forense en la Investigación Criminal del Lavado de Dinero y Activos*. Ecoe Ediciones.

Constitución Política de la República de Panamá. Acto Legislativo No.1 de 1972 – 2004 (Panamá).

Cook, J. W. y Winkle, G. M. (1987). *Auditoría*. McGrawHill.

Decreto No. 072-15-Leg. de 2015 (Contraloría General de la República de Panamá). Por la cual se crea la Dirección Nacional de Investigaciones y Auditoría Forense (DIAF). 12 de enero de 2015. D.O. No 27698-A de martes, 13 de enero de 2015.

Decreto No. 139-DDRH de 2015 (Contraloría General de la República de Panamá). Por la cual se crea la Subdirección en la Dirección Nacional de Investigaciones y Auditoría Forense. 13 de febrero de 2015. D.O. 27757 de jueves, 9 de abril de 2015.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. (1977). Declaraciones Sobre Normas de Auditoría. Litograf, S.A.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. (1997). Normas Internacionales de Auditoría.

Ley 14 de 2007. Que adopta el Código Penal. 18 de mayo de 2007. D.O. No. 25796 de martes, 22 de mayo de 2007.

Ley 2 de 1916. Por la cual se aprueba el Código Civil (Libro Cuarto - de las Obligaciones en General y de los Contratos), así como los Códigos Penal, de Comercio, de Minas, Fiscal y Judicial, elaborados por la comisión codificadora. 22 de agosto de 1916. D.O. No. 02418 de jueves, 7 de septiembre de 1916.

Ley 23 de 2015. Que adopta medidas para prevenir el Blanqueo de Capitales, Financiamiento del Terrorismo y Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva, y dicta otras disposiciones. 27 de abril de 2015. D.O. No 27768-B de lunes 27 de abril de 2015.

Ley 402 de 2023. Que adopta el Código Procesal Civil de la República de Panamá. 9 de octubre de 2023. D.O. Digital No. 29887-A de miércoles, 11 de octubre de 2023.

Ley 50 de 2006. Que organiza el Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses. 13 de diciembre de 2006. D.O. No. 25692 de viernes, 15 de diciembre de 2006.

Ley 53 de 2015. Que regula la carrera judicial. 27 de agosto de 2015. D.O. Digital No. 27856-A de viernes 28 de agosto de 2015.

Ley 63 de 2008. Que adopta el Código Procesal Penal. 28 de agosto de 2008. D.O. Digital No. 26114 de jueves, 28 de agosto de 2008.

Ley 69 de 2007. Que crea la Dirección de Investigación en la Policía Nacional, adscribe los servicios de Criminalista al Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses y dicta otras disposiciones. 27 de diciembre de 2007. D.O. No. 25949 de viernes, 28 de diciembre de 2007.

Maldonado, M. (2003). *Auditoría Forense: Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Editora Luz de América.

Molino Mola, E. (1998). *La Jurisdicción Constitucional en Panamá en un Estudio de Derecho Comparado*. Diké.

Montgomery, R. H., Macleod, R. K., Defliese, P. L., y Johnson, K. P. (1999). *Auditoria Montgomery*. Ediciones Ciencia y Técnica.

Moreno, L. (2022). *Auditoría Forense. Una guía práctica para la excelencia en la ciencia, auditoría e informática forense*. Ediciones de la U.

Osorio, I. (2004). *Auditoría 1. Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros*. Thomson

Pallerola, J. y Monfort, E. (2013). *Auditoría Enfoque Teórico – Práctico*. Ediciones de la U.

Ramírez, A., Sanandrés, L. y Ramírez, R. (2018). Auditoria Forense, una herramienta de prevención del fraude. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (noviembre 2018). En línea.* https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/auditoria-forense-fraude.html

Resolución de 1987. (Asamblea Legislativa). Por la cual se adopta el Texto Único del Código Judicial. Libro I, II y III del Código Judicial. D.O. No. 20756 de martes 10 de marzo de 1987.

Resolución DG-038-2023 de 2 de junio de 2023. (Ministerio Publico) Que adopta el Reglamento para certificar a los peritos idóneos del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses. D.O. Digital No. 29802 de martes, 13 de junio de 2023.

Resolución No. 45-2021-DIAF de 20 de enero de 2021. (Contraloría General de la República de Panamá), Por la cual se aprueba el "Manual de Auditoría Forense" de la Contraloría General de la República de Panamá. D.O. Digital No. 29746 – C de lunes, 14 de febrero de 2022

Salcedo, O., García, J.I., Ruíz, D., Castro, D.E., y Montes, M.J. (2020). La Auditoria Forense como Sistema Administrativo. *Revista Mexicana de Medicina Forense, 5(2), pp. 52-59.*

Sánchez Curiel, G. (2006). *Auditoría de Estados Financieros. Práctica Moderna Integral.* Pearson Educación.

Sousa-Melo, G. (2017). *Técnicas de Auditoría Forense para la Investigación de Delitos Económicos*. ISBN 978-9962-12-456-6

Téllez, B. (1998). *El Dictamen en la Contaduría Pública*. ECAFSA.

Téllez, B. (2004). *Auditoría un Enfoque Práctico*. Thomson.

Whittington, O.R. y Pany, K. (2000). *Auditoría Un Enfoque Integral*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025

pp. 220-244

Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Armonización de normas contables: estado actual de la adopción de las NIIF en Perú y Argentina

Harmonization of Accounting Standards: Current Status of IFRS Adoption in Peru and Argentina

Claudia Alejandra Vicaña Serrano
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Perú
Correo: claudia.vicanas@unmsm.edu.pe https://orcid.org/0009-0006-4156-8913

Recibido: 22-01-2025	Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7753

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo analizar cómo se viene desarrollando la adecuación de las normas contables en Perú y Argentina en relación con la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Se empleó una metodología de tipo descriptiva documental, con enfoque cualitativo, basada en la revisión de publicaciones académicas de los últimos cinco años, utilizando como criterio de búsqueda la palabra clave “armonización de normas contables”. Los resultados evidencian que tanto Perú como Argentina presentan un mayor avance en la implementación de las NIIF para empresas privadas, en comparación con otros países de la región. Se concluye que, si bien ambos países han consolidado en gran medida la adopción de estas normas, aún se requiere continuar fortaleciendo el proceso de armonización contable, con miras a establecer un lenguaje contable común que facilite la integración internacional, promueva la estabilidad financiera y contribuya al crecimiento económico regional.

Palabras clave: globalización, relaciones económicas internacionales, relaciones económicas, dependencia, economía.

ABSTRACT

This research aims to analyze how accounting standards adaptation in Peru and Argentina has been developing in relation to the adoption of International Financial Reporting Standards (IFRS). A qualitative, descriptive documentary methodology was used, based on a review of academic publications from the last five years, using the keyword "accounting standards harmonization" as a search criterion. The results show that both Peru and Argentina have made greater progress in implementing IFRS for private companies compared to other countries in the region. It is concluded that, although both countries have largely consolidated the adoption of these standards, further strengthening of the accounting harmonization process is still required, with a view to establishing a common accounting language that facilitates international integration, promotes financial stability, and contributes to regional economic growth.

Keywords: globalization, international economic relations, economic relations, dependency, economy.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 220-244
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

La globalización y la armonización contable son dos fuerzas que han transformado la práctica contable en todo el mundo, promoviendo la armonización de estas debido a que empresas que operan en múltiples países se esfuerzan por unificar sus métodos contables facilitando la consolidación de informes financieros globales, llevando a una mayor coherencia y comparabilidad en la presentación de los informes financieros. La importancia de la armonización contable en un contexto global se debe a que se han ampliado la base de inversionistas y accionistas de las empresas ofreciendo la armonización un enfoque uniforme y coherente sobre las operaciones financieras de las empresas en cualquier parte del mundo, permitiendo que ellas sigan las mismas normas contables facilitando la comparabilidad de los informes financieros.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) desempeñan un papel trascendental en la globalización contable al actuar como guía en las diferentes transacciones financieras internacionales, eliminando barreras culturales y de idiomas en la interpretación de la información financiera brindando a los inversionistas la confianza de que están evaluando la situación financiera de la empresa de manera justa y precisa.

La adopción de las NIIF en Perú ha marcado un avance clave hacia la integración con los estándares contables internacionales, mejorando la transparencia y la comparabilidad de la información financiera. No obstante, este proceso también ha implicado desafíos relacionados con la adaptación normativa y la capacitación del personal contable. Para las empresas peruanas, el conocimiento y la correcta aplicación de las NIIF son fundamentales para lograr un crecimiento sostenible y fortalecer su presencia en el mercado global.

En Argentina, las NIIF constituyen el marco contable principal para muchas empresas, especialmente aquellas que cotizan en bolsa, emiten valores de deuda o tienen alta exposición internacional. Sin embargo, existen excepciones. Las entidades financieras y las compañías de seguros aplican normativas emitidas por sus respectivos entes reguladores. El Banco Central de la República Argentina exige normas basadas en las

NIIF, aunque con ciertas diferencias, mientras que la Superintendencia de Seguros de la Nación establece criterios contables que difieren significativamente de las NIIF.
Si bien Argentina ha avanzado considerablemente en la adopción de las NIIF, aún persisten diferencias en su aplicación. Estas se observan, principalmente, en aspectos como la autoridad normativa, el alcance, los principios contables, la valoración de activos y pasivos, y los requisitos de divulgación de información. A pesar de ello, la armonización contable ha reducido las brechas entre el marco argentino y las normas internacionales. La comparación del impacto de la armonización contable entre Perú y Argentina resulta particularmente relevante en el actual contexto global, marcado por la volatilidad financiera y la necesidad de fortalecer la confianza de los inversionistas.

Perú ha logrado consolidarse como una de las economías más dinámicas de la región. Según Conexa Financial Group, cerró el año 2024 con un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) del 3,3% y una inflación dentro del rango meta, lo que refuerza su atractivo como destino de inversión en 2025. Este desempeño ha sido impulsado por el alza en los precios de los metales, la reducción de la tasa de interés de referencia del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) al 5%, y el sólido crecimiento del sector agroindustrial, que alcanzó niveles récord en exportaciones.

En el caso de Argentina, a pesar de los desafíos estructurales, las perspectivas son alentadoras. El Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta un crecimiento del 5% del PBI para 2025, ubicando a Argentina entre las cinco economías de mayor expansión a nivel mundial, solo por detrás de India, Filipinas, Kazajistán e Indonesia. Esta expectativa responde a un posible proceso de estabilización económica y reformas estructurales en curso.

En este contexto, el fortalecimiento de la armonización contable mediante la adopción rigurosa de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) cobra mayor importancia. Tanto en Perú como en Argentina, una aplicación consistente y de alta calidad de estas normas es fundamental para mejorar la transparencia financiera, facilitar la toma de decisiones económicas y fomentar la comparabilidad de los estados financieros entre empresas y países. Esto no solo favorece la integración con los

mercados internacionales, sino que también contribuye a una gestión financiera más sólida y confiable en ambos entornos económicos.

El presente estudio tiene como objetivo realizar una revisión documental sobre los avances en la armonización contable en Perú y Argentina, evaluando y comparando la implementación de las NIIF en ambos países. Esta comparación permitirá identificar los principales logros, desafíos y particularidades del proceso de adopción, así como su impacto en el entorno empresarial y regulatorio de cada país. El análisis se justifica por la creciente importancia de establecer un lenguaje contable común en la región, que facilite la integración económica y el desarrollo de negocios en un contexto internacional cada vez más exigente.

Es fundamental que las empresas revisen y adapten sus políticas contables para alinearse con las nuevas normativas. La transición a las NIIF 2024 no solo representa el cumplimiento de una obligación legal, sino que también constituye una oportunidad para elevar la calidad de la información financiera y fortalecer los procesos de toma de decisiones. (Chávez, 2024).

CONTENIDO

Armonización contable

La armonización contable se ha convertido en un tema de vital importancia en el mundo financiero contemporáneo, donde la globalización y la interconexión entre mercados demandan un marco común que facilite la comparación de estados financieros entre diferentes países. A medida que las empresas buscan expandirse a nivel internacional, la necesidad de contar con principios contables homogéneos se torna crucial para asegurar la transparencia y la confianza en la información financiera que se presenta a inversores, reguladores y otras partes interesadas, como lo señala Duran Y. (2024).

El proceso de armonización contable internacional

La forma en que los diferentes países se han incorporado al movimiento armonizador de la Contabilidad ha sido dispar. Ello ha abarcado desde jurisdicciones en las que se han adoptado plenamente las NIIF ya sea a partir de un momento determinado o por

etapas, hasta países que han optado por adaptar, total o parcialmente, su normativa local a los preceptos contenidos en las NIIF. En cuanto al ámbito de aplicación, la obligatoriedad puede alcanzar a todas las empresas, únicamente a determinados colectivos cotizadas, sistema financiero, entidades reguladas, etc., o solo a estados financieros concretos como los consolidados.

Según Nobes C. y Parker R. (2024), nos dicen “El panorama de la contabilidad global ha experimentado una transformación significativa a lo largo de los años, moldeada por las fuerzas de la globalización, el avance tecnológico y los cambios regulatorios. Esta evolución refleja la compleja interacción entre el crecimiento económico, el comercio transfronterizo y la necesidad de transparencia y uniformidad en la información financiera. A medida que las empresas se expandieron más allá de sus fronteras nacionales, las prácticas contables dispares que alguna vez bastaron dentro de cada país se volvieron inadecuadas para el escenario global. Esto requirió un cambio hacia la armonización y la adopción de normas universalmente reconocidas.

El proceso de armonización contable en Latinoamérica.

Según la Fundación IFRS, 168 países aplican actualmente sus normas, 18 de los cuales son latinoamericanos. (Normas Internacionales de Información Financiera, 2023). Esta organización indica que 145 países las utilizan para casi la totalidad de las empresas que cotizan en bolsa, mientras que otros 13 permiten su uso.

La adopción e implementación de las NIIF en América Latina ha sido un tema de interés en los últimos años. Muchos países de la región han mostrado un interés significativo en adoptar las NIIF. Sin embargo, este proceso en la región ha enfrentado retos. Por ejemplo, algunos países aplican normas contables emitidas por su banco central, que difieren de las NIIF, como expresan Farías (2023) y Robles G. (2024)

Para Cardona (2018) cada país latinoamericano, con sus características únicas, podría estar simultáneamente en diferentes etapas del proceso de adopción. Esta situación presenta tanto oportunidades como serios desafíos. A pesar de estos desafíos, se espera que la aplicación de las NIIF en América Latina resulte en información financiera confiable. Varios países de la región han implementado las NIIF reconociendo la

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 220-244
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

importancia de medir, presentar y revelar ciertos elementos de los estados financieros, según nos dice (Bautista et al., 2016).

Tabla 1

Avances en la adopción de las NIIF en América Latina

País	Obligatorio para empresas públicas nacionales	Permitido, pero no requerido para empresas públicas nacionales que cotizan en la Bolsa de valores	Requerido o permitido para la cotización de empresas extranjeras	Para PYMES son requeridas o permitidas	Para PYMES está bajo evaluación
Argentina	Si	-	Obligatorio	Permitido	No
Bolivia	No	-	-	No	Si
Brasil	Si	-	Obligatorio	Obligatorio	No
Chile	Si	-	Obligatorio	Obligatorio	No
Colombia	Si	-	Obligatorio	Obligatorio	No
Costa Rica	Si	-	Obligatorio	Obligatorio	No
Ecuador	Si	-	Obligatorio	Permitido	No
El Salvador	Si	-	Obligatorio	Obligatorio	No
Guatemala	No	Permitido	Permitido	Permitido	No
Honduras	No	-	-	Permitido	No
México	Si	-	Permitido	-	No
Nicaragua	No	Permitido	Permitido	Permitido	No
Panamá	No	Permitido	Permitido	Permitido	No
Paraguay	No	Permitido	-	Permitido	No
Perú	Si	-	Obligatorio	Permitido	No
República Dominicana	Si	-	Obligatorio	Obligatorio	-
Uruguay	Si	-	Obligatorio	Permitido	No
Venezuela	Si	-	Obligatorio	Obligatorio	No

Fuente: Elaborado por Robles G. (2024) con base en International Financial Reporting Standards (2023).

Las estrategias y acciones que vienen realizando diversas organizaciones internacionales a través de estudios específicos de normas, proyectos de convergencia de normas, adopción de normas de manera comunitaria, entre otros, constituyen esfuerzos significativos en materia contable dirigidos a buscar la armonización contable., como señala Vilchéz P. (2005).

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 220-244
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

En Perú, el 30 de noviembre de 2010 se oficializó la aplicación de las NIIF para PYMES, mediante la resolución N° 045-2010-EF/94 emitida por el Consejo Nacional de Contabilidad (CNC). La NIIF para PYMES es de aplicación obligatoria a partir del 01 de enero de 2011 para las entidades que no tienen obligación de rendir cuentas, según su artículo 2° de la resolución, se encuentran excluidos del ámbito de aplicación de la norma las empresas bajo la supervisión y control de la Superintendencia del Mercado de valores (SMV), las empresas que tengan ingresos anuales iguales o mayores a 3,000 UIT (1 UIT= S/. 3,600.00 = $ 1,271.63) Tipo de cambio al 30 de noviembre 2010 (T/C) S/. 2.831 y empresas bajo la supervisión y control de la superintendencia de Banca, Seguros y Administración Privadas de Fondos de Pensiones- SBS, así como las cooperativas de ahorro y Crédito no autorizadas a operar con recursos públicos.

A través de la resolución 059-2015 del Consejo Normativo de Contabilidad (CNC), organismo regulador de la profesión contable en el país, ha hecho público y obligatorio el uso de las NIIF como normas a nivel nacional, abarcando a todas las empresas listadas y no listadas en la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Por lo tanto, las instituciones caracterizadas como no financieras necesitan seguir las normas internacionales NIIF. (Normas Internacionales de Información Financiera, 2023). La normativa argentina no establece normas propias convergentes a las NIIF, sino que se utilizan de manera integral entre las organizaciones Se exceptúan las empresas que, en el ámbito de la CNV, aceptan criterios contables de otros organismos reguladores o no están contenidos en la Ley 17.811/2015. De esta manera, todas las entidades excluidas, sean o no afectadas por su carácter obligatorio, pueden aplicarla voluntariamente (Tiburcio, 2019). Las empresas que no utilizan NIIF pueden optar por la norma NIIF para PYMES o por las normas argentinas desarrolladas por el Consejo Argentino de Normas Contables y de Auditoría. Rivera C. (2020).

Si bien el proceso de adaptación no fue continuo en la mayoría de los países latinoamericanos, a lo largo de este proceso hubo etapas que permitieron adaptaciones parciales. Esto permitió que cada país evaluara su propia práctica contable, y siempre atentos a la intencionalidad de la adopción de las NIIF para avanzar en armonía entre sí.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 220-244
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

El proceso de armonización contable en Perú

Perú, por su parte, adoptó las NIIF de forma obligatoria a partir de 2011. La normativa peruana está regulada por el Consejo Normativo de la Contabilidad (CNC), y a partir de esa fecha se hizo obligatorio para todas las empresas, independientemente de su tamaño, aplicar las NIIF.

Características Principales de la Normativa Contable Peruana:

1. Adopción total de las NIIF: En Perú, las NIIF se implementan de manera completa y obligatoria para todas las entidades, lo que facilita la comparación entre los estados financieros de las empresas peruanas y las internacionales. La aplicación de las NIIF es homogénea, y no existe un marco contable diferenciado para pymes como en Argentina.
2. Valor razonable: La medición de activos y pasivos en Perú está más alineada con las NIIF, favoreciendo el uso del valor razonable para activos financieros y algunos bienes no corrientes, tal como se establece en las NIIF. En este sentido, Perú adopta un enfoque más cercano al internacional.
3. Instrumentos financieros: Perú ha implementado la NIIF 9 para la medición y reconocimiento de instrumentos financieros, lo que ha generado una mayor claridad en la valoración de derivados y la provisión de pérdidas esperadas. En cambio, en Argentina, la adopción de la NIIF 9 no ha sido tan homogénea, lo que genera un tratamiento distinto para ciertos instrumentos.
4. Reconocimiento de ingresos: Perú adoptó la NIIF 15 para el reconocimiento de ingresos, que se basa en un enfoque más sistemático y estandarizado, lo que mejora la consistencia en el reconocimiento de los ingresos a lo largo del tiempo. Argentina, sin embargo, tiene un enfoque más flexible y menos alineado con los estándares internacionales, especialmente para sectores como la construcción y los servicios.

Aprobación del set completo de NIIF 2024: Implicancias y alcance para las empresas en Perú

Según el Decreto Legislativo No. 1438, que regula el Sistema Nacional de Contabilidad, todas las empresas y entidades del sector privado en Perú están obligadas a preparar y presentar sus estados financieros de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) aprobadas por el Consejo Normativo de Contabilidad. Sin

embargo, existen excepciones para aquellas entidades que, por su naturaleza y características operativas, se rigen por un marco normativo distinto.

El 18 de febrero del 2022, con el Decreto Legislativo N° 1525 Las NIIF ahora tienen rango de ley y modifica diversos artículos del Decreto Legislativo N° 1438, resaltando el numeral 4.4. del artículo 4 “Las entidades del sector privado preparan y presentan los estados financieros, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera aprobadas por el Consejo Normativo de Contabilidad, excepto aquellas entidades a las que, por su naturaleza y otras características operativas, les aplique un marco distinto.” Y el numeral 6.4 del artículo 6 “El reconocimiento, medición y presentación de los hechos económicos de las entidades del sector privado y de las empresas públicas, que corresponda, se rige por las disposiciones aprobadas por el Consejo Normativo de Contabilidad, las mismas que son de cumplimiento obligatorio”.

El 21 de noviembre del 2022 Resolución N° 003-2022-EF/30 Aprueban condiciones técnicas para la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera, Aplican NIIF Completas las empresas que tengan ingresos anuales mayores a las 2,300 UIT, por dos ejercicios fiscales consecutivos, aplican el set completo de las Normas Internacionales de Información Financiera. Aplican NIIF para Pymes las empresas que tengan ingresos anuales mayores a 150 UIT y menores a las 2,300 UIT. se realiza de manera uniforme, como mínimo por dos ejercicios fiscales consecutivos, a fin que los hechos financieros que revele sean comparables. Que, asimismo, mediante Resolución N° 002-2022- EF/30, se aprueba el set completo de las Normas Internacionales de Información Financiera versión 2022, que incluye el Marco Conceptual para la Información Financiera.

El 29 de enero del 2024 aprueban la Norma Peruana de Información Financiera para las microempresas, Resolución N° 001-2024-EF/30, que establece un marco simplificado de contabilidad de acumulación o devengo para las microempresas, que entra en vigencia a partir del 1ro de enero del 2025. Aplican Norma Peruana de Información Financiera para las Microempresas, las que tengan ingresos anuales menores a 150 UIT.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 220-244
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

El 17 de agosto de 2024, el Diario Oficial El Peruano publicó la Resolución N° 002-2024-EF/30, marcando un hito en la regulación contable del país al aprobar el Set Completo de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) versión 2024, junto con el Marco Conceptual para la Información Financiera. Esta actualización es fundamental para la gestión contable y financiera de las empresas en Perú, representando una evolución significativa en la normatividad contable que rige en el país.

Según el Decreto Legislativo No. 1438, que regula el Sistema Nacional de Contabilidad, todas las empresas y entidades del sector privado en Perú están obligadas a preparar y presentar sus estados financieros de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) aprobadas por el Consejo Normativo de Contabilidad. Sin embargo, existen excepciones para aquellas entidades que, por su naturaleza y características operativas, se rigen por un marco normativo distinto.

Una de las principales implicancias de la adopción del Set Completo de NIIF 2024 es su impacto directo en la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta (IR). A partir del Formulario Virtual No. 710, utilizado para la Declaración Jurada (DJ) Anual del Impuesto a la Renta del Ejercicio Gravable 2022, se incluyó por primera vez una casilla en la que el contribuyente debe informar el tipo de NIIF adoptada, siempre que los ingresos superen las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Esta casilla es crucial, ya que la contabilidad que respalda la DJ debe estar elaborada conforme a las NIIF aplicables, lo que garantiza que la información financiera presentada sea coherente con las normativas internacionales.

La aprobación del Set Completo de NIIF 2024 representa un avance significativo en la normatividad contable de Perú, facilitando una mayor transparencia y comparabilidad en la información financiera. La implementación de estas normas es esencial para asegurar la integridad y precisión de los estados financieros, contribuyendo al fortalecimiento de la confianza de inversores y otras partes interesadas.

Desafíos de la Armonización Contable en el Perú.

En el contexto peruano, los desafíos son igualmente evidentes. Aunque el Perú ha adoptado normas internacionales como IFRS, las pequeñas y medianas

empresas (Mypes) a menudo enfrentan barreras para su implementación, debido a su limitada capacidad técnica y financiera. Esto se traduce en una diversidad de prácticas contables que pueden variar significativamente de una empresa a otra. La falta de una infraestructura adecuada y de un marco regulatorio que fomente la adopción de estándares armonizados continúa siendo un obstáculo importante en el camino hacia una verdadera armonización contable en el país. Duran Y. (2024).

El proceso de armonización contable en Argentina

En la reunión de Junta de Gobierno, realizada en la ciudad de Corrientes el pasado 1 de julio, se aprobó la Resolución Técnica N°54 – "Normas Contables Profesionales: Norma Unificada Argentina de Contabilidad".

Esta Resolución Técnica incluye la introducción y primera parte de la Norma Unificada Argentina (NUA) de Contabilidad, señala la FACPCE en un comunicado**.** La Federación de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas también informó que el CENCyA está trabajando actualmente en el desarrollo de futuros Proyectos de Resoluciones Técnicas (PRT) que conformarán las propuestas de Normas Particulares de la NUA (Segunda parte) y de Normas Específicas de la NUA (Tercera Parte).

La nueva **RT 54** resultará de aplicación obligatoria para la preparación de estados contables correspondientes a ejercicios iniciados a partir del 1° de enero de 2024 inclusive, y los períodos intermedios comprendidos en los referidos ejercicios. No obstante, se admitirá la aplicación anticipada para la preparación de estados contables correspondientes a ejercicios iniciados a partir del 1° de enero de 2023 inclusive, y los períodos intermedios comprendidos en los referidos ejercicios. De acuerdo con lo establecido en la RT 54, el objetivo de esta consiste en prescribir las bases para preparar los estados contables con fines generales, de forma tal que satisfagan los requisitos de la información contenida en los estados contables. Para lograr su objetivo, esta Resolución Técnica establece requerimientos sobre reconocimiento, baja en cuentas, medición, presentación y revelación de los elementos sobre los que una entidad informa mediante sus estados contables.

Una entidad que cumpla con las disposiciones de esta Resolución Técnica u otras normas contables efectuará una declaración en notas, de forma clara y explícita, de dicho cumplimiento, destacando su categoría de acuerdo con la clasificación siguiente: entidades pequeñas; entidades medianas; y las restantes entidades.

Finalmente, se encomienda al CENCyA elaborar un proyecto de norma de transición para la aplicación inicial de la Resolución Técnica N° 54, cuyo texto, una vez que se cumplan los pasos previstos para su aprobación, será incorporado como Apéndice A de la presente como así también la adecuación de las referencias existentes en las normas contables que no sean derogadas por la Resolución Técnica N° 54, para completar el Apéndice B de la presente Resolución.

También se le encomienda la preparación de publicaciones que ayuden a los profesionales a aplicar las disposiciones de la presente Resolución Técnica, incluyendo modelos de estados contables; y la elaboración de nuevos proyectos de resoluciones técnicas que permitan completar la segunda y tercera parte de la Resolución Técnica N° 54.

La próxima vigencia de la RT 54 es una buena noticia para la profesión contable argentina. La existencia de un único cuerpo normativo, con una redacción clara y de lectura sencilla, y un ordenamiento que, para cada elemento patrimonial, concentra todos los requerimientos en materia de reconocimiento, medición y revelación, mejorará sin dudas la tarea de preparación, auditoría y análisis de los estados contables de las entidades que apliquen esta norma.

Con la entrada en vigor de la RT 54 para los ejercicios iniciados a partir del 01/07/2024, será necesario entonces que la entidad analice y defina su categorización, evalúe y seleccione las políticas contables a aplicar en cada caso, de manera de cumplir los objetivos de los estados contables y cubrir los requerimientos informativos de sus usuarios. También deberá evaluar la conveniencia de su implementación anticipada (posible para ejercicios iniciados a partir del 01/01/2023), atendiendo a la naturaleza y envergadura de sus operaciones, la composición de su patrimonio, la estructura

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 220-244
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

administrativa disponible y otros factores, en pro de poder suministrar información útil y de calidad, preservando la relación costo beneficio y considerando los destinatarios finales de los estados contables. Esta RT 54 será de aplicación obligatoria para los Estados Contables con inicio a partir del 1 de enero de 2025, ver tabla 3. Cabe destacar que no admite aplicación anticipada y no se aplica a ejercicios intermedios.

Esta nueva normativa brinda un marco contable más claro y eficiente, adaptado a las necesidades actuales de las empresas y los profesionales contables en Argentina. La aprobación de la RT 54 se presenta como un hito clave para seguir garantizando la transparencia y precisión en la presentación de los Estados Contables en todo el país.

Tabla 2

Resolución Técnica N° 54 (RT54) – Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) (T.O. RT59)

APLICACIÓN	VIGENCIA
Obligatorio	Para la preparación de estados contables correspondientes a los ejercicios iniciados a partir del 1ro de enero de 2025 inclusive, sin exigir su aplicación a los periodos intermedios comprendidos en el primer ejercicio
Anticipada	Se admite la aplicación anticipada para la preparación de estados contables correspondientes a ejercicios finalizados a partir del 30 de septiembre de 2024 inclusive

Fuente: Resolución Técnica N° 54 (RT54

A partir de la entrada en vigor de la RT 54, el marco normativo contable se conformará de la siguiente manera:

- **Resolución Técnica FACPCE Nº 54:** Normas Contables Profesionales: Norma Unificada Argentina de Contabilidad. (1ro de Julio 2024)
- **Resolución Técnica FACPCE Nº 36:** Normas Contables Profesionales: Balance Social. (Publicado el 30 octubre, 2013).
- **Resolución Técnica FACPCE Nº 26:** Normas Contables Profesionales: Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) del Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) y de la Norma

Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF Para Las Pymes). (Aprobada el 20 de marzo de 2009).

- **Resolución Técnica FACPCE Nº 24:** Normas Contables Profesionales: Aspectos Particulares de Exposición Contable y Procedimientos de Auditoría para Entes Cooperativos. (Aprobado el 28 de marzo de 2008)
- **Resolución Técnica FACPCE Nº 16:** Marco Conceptual de las Normas Contables Profesionales distintas a las referidas en la Resolución Técnica Nº 26. (Publicada el 8 de diciembre de 2000).

La nueva norma RT (FACPCE) 54 resultará de aplicación obligatoria para la preparación de estados contables correspondientes a ejercicios iniciados a partir del 1/1/2024 inclusive, y los períodos intermedios comprendidos en los referidos ejercicios, aunque se admite la aplicación anticipada de la misma, para la preparación de estados contables correspondientes a ejercicios iniciados a partir del 1/1/2023 inclusive, y los períodos intermedios comprendidos en los referidos ejercicios.

Su objetivo consiste en prescribir las bases para preparar los estados contables con fines generales, de forma tal que satisfagan los requisitos de la información contenida en los mismos. Para lograr su objetivo, la norma establece requerimientos sobre definiciones, reconocimiento, baja en cuentas, medición, presentación, revelación en notas y casos especiales de los elementos sobre los que una entidad informa mediante sus estados contables.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño de tipo descriptivo y documental. Se realizó una revisión sistemática de literatura académica y normativa reciente, con el propósito de identificar y analizar los avances en la armonización contable en Perú y Argentina. Como criterio de inclusión, se estableció la selección de fuentes con una antigüedad no mayor a cinco años, priorizando artículos científicos, documentos técnicos, y normativa emitida por organismos oficiales. La búsqueda se realizó utilizando como palabra clave “armonización de normas contables”. El análisis se centró en los marcos regulatorios aplicables en cada país, considerando la adopción e implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), así como las disposiciones del Consejo Normativo de Contabilidad (CNC) y la

Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) en el caso del Perú y las Resoluciones Técnicas emitidas por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) en el caso de Argentina. Esta metodología permitió identificar similitudes y diferencias en los procesos de adecuación normativa, así como valorar el grado de avance hacia la armonización contable internacional en ambos contextos.
La investigación busca conocer la importancia que ha tenido la armonización de normas contables en Latinoamérica y especialmente en Perú y Argentina en los últimos 5 años.

Se utilizó en la metodología de investigación el enfoque cualitativo, por adaptarse mejor al planteamiento del problema, y para un entendimiento profundo del tema, utilizamos datos numéricos, textuales, centrándonos más en enfoque cualitativo. La información se recopiló de fuentes documentales localizadas en bases de datos académicas, principalmente, Google Scholar, Dialnet y Alicia Concytec para búsquedas de tesis de Doctorado y Maestría sobre el tema a investigar, Se aplicaron filtros de búsqueda para restringir los resultados según criterios específicos de país y contenido. En este sentido, se utilizaron descriptores como contabilidad internacional, armonización, normas contables y normas internacionales de información financiera (NIIF) en América Latina, así como sus respectivas traducciones al inglés.

Una vez que se recopilaron los documentos necesarios, se inició un riguroso proceso de selección. Este comenzó con una revisión inicial de títulos y resúmenes, con el objetivo de identificar aquellos estudios que se alinearan con el propósito del artículo. Posteriormente, se realizó una lectura exhaustiva de los textos completos para confirmar su relevancia y calidad metodológica.

Para asegurar un análisis sistemático, se elaboró una matriz de extracción de datos, que facilitó la clasificación de la información relevante de los estudios seleccionados. Esta herramienta incluyó elementos como los objetivos de cada investigación, su diseño metodológico, las variables principales analizadas, los hallazgos más significativos y las conclusiones alcanzadas. De este modo, fue posible identificar patrones, tendencias y vacíos en el conocimiento existente, lo que contribuyó a estructurar los resultados y las discusiones presentadas en el artículo.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 220-244
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

En cuanto a la ética, se respetaron los derechos de autor y las normas de citación académica, garantizando que las ideas y resultados presentados estén debidamente atribuidos a sus autores originales. Se buscó que el análisis mantuviera un alto grado de objetividad y rigor, proporcionando un aporte significativo al avance del conocimiento en el ámbito de la contabilidad y la auditoría.

RESULTADOS

1. En cuanto a la búsqueda de información sobre armonización contable en Perú y Argentina en los últimos 5 años, 2021 al 2025 no existen datos actualizados, por lo que es relevante realizar la investigación actualizando los datos con respecto al tema. En la tabla 3 se muestra algunos resultados de la búsqueda en los motores de búsqueda como DOAJ, que es un directorio que recopila todas aquellas revistas científicas que están de acceso abierto. Permite además la búsqueda de artículos dentro de los títulos indexados. Su objetivo es cubrir todos los temas e idiomas. Redalcy, que es un sistema de indización que integra a su índice las revistas de alta calidad científica y editorial de la región, Dialnet, Uno de los mayores portales bibliográficos del mundo, tiene como objetivo liderar el más importante proyecto de divulgación literaria en el campo científico de habla hispana. Google Académico, o Google Scholar es un buscador especializado en resultados académicos creado por Google, para que pueda ser utilizado sobre todo en el mundo de la educación. El contenido que vas a encontrar es académico y científico, dejando fuera los resultados más mundanos del buscador principal. y Scielo, (Scientific Electronic Library Online) es un modelo cooperativo descentralizado que agrupa colecciones nacionales y temáticas de revistas científicas que cumplen unos ciertos criterios de calidad.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 220-244
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Tabla 3

Análisis y clasificación de la búsqueda de información

Filtros utilizados: Palabra Clave: Armonización de Normas Contables

Periodo: 2020 al 2025 - Idioma: español

Buscador	Total	5 años	Preferencia después de revisión
DOAJ	25	4	4
REDALCY	393	71	2
DIALNET	106	12	5
GOOGLE ACADEMICO	158	66	8
SCIELO	9	3	2
Totales	691	156	21

Nota: Los 21 artículos fueron seleccionados debido a que tocaban temas de gran relevancia para la investigación, tales como el impacto, evolución, innovación, contribución y aplicación de las NIIF en la calidad contable, Armonización contable en América Latina, Regulación contable en Perú y Argentina, estadio de la investigación contable en Perú, análisis comparativo de los sistemas contables en Perú y Argentina, globalización y armonización contable, etc.

2. En el Perú, las entidades de regulación y supervisión del sistema financiero son, La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS), El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y La Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

   En argentina La regulación y supervisión del sistema financiero son esenciales para garantizar su estabilidad, transparencia y eficiencia. En Argentina, esta función es desempeñada por varias entidades regulatorias clave como el Banco Central de la República Argentina (BCRA), Comisión Nacional de Valores (CNV), Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN) y la Unidad de Información Financiera (UIF).

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 220-244
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

3. En el Perú, existen dos marcos contables principales aplicables al ámbito empresarial, NIIF Plenas Que son aplicables a las entidades de interés público y a las grandes Compañías y NIIF para PYMEs Que son aplicables a las pequeñas y medianas Compañías (PYMEs), las cuales tienen transacciones menos complejas y no cotizan en mercados bursátiles. En ambos casos, tanto las NIIF plenas como las NIIF para Pymes indican que, en los estados financieros se señalarán que cumplen con las NIIF: Siempre y cuando cumplan con todos los requerimientos de dichas normas; por lo tanto, afirmar que una Compañía aplica NIIF involucra que se ha realizado un Proceso de Adopción de acuerdo a la NIIF 1 o la sección 35 de la NIIF para PYMES. La Resolución del CNC, establece 2 tramos basados en ingresos anuales en Unidades Impositivas Tributarias (UIT) para determinar qué Compañías deben adoptar las NIIF plenas y las NIIF para Pymes.

Tabla 4

Condición de empresas por ingresos

NIIF	Aplicables a	Ingresos en UIT 2024	Ingresos dólares Año 2024	Umbral de ingresos
Completas	Compañías con ingresos anuales	Superior a 2,300 UIT	3,151,942.52	En otros supuestos su aplicación es opcional.
Para Pymes, versión 2015	Compañías con ingresos anuales	Mayores a 150 UIT	205,561.47	

Nota: Las Compañías que obtengan ingresos anuales por actividades ordinarias, superiores a dos mil trescientas (2,300) Unidades Impositivas Tributarias, durante dos ejercicios fiscales consecutivos, deben aplicar las NIIF Plenas.

Las Compañías con ingresos anuales por actividades ordinarias, mayores a ciento cincuenta (150) y hasta dos mil trescientas (2,300) Unidades Impositivas Tributarias, deben aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES).

En Argentina La tercera edición de la NIIF para las PYMES es efectiva para los períodos de presentación de informes que comienzan a partir del 1 de enero de 2027. Se permite la aplicación anticipada, sin embargo, esto puede depender de aprobaciones jurisdiccionales. Los cambios introducidos en la tercera edición deberán aplicarse retrospectivamente según lo establecido en la Sección 10 de la Norma.

4. En el Perú Las Compañías están obligadas a adoptar las NIIF a partir del ejercicio fiscal 2022, de acuerdo a los umbrales indicados basados en sus ingresos anuales y las condiciones establecidas por la presente Resolución; las entidades que se constituyan con posterioridad a la vigencia de la Resolución bajo comentario, deben adoptar las NIIF desde su constitución. El CNC no ha definido la existencia de una sanción administrativa por el incumplimiento en la aplicación de las NIIF y, desde el punto de vista fiscal, el Código Tributario tampoco contempla una infracción explícita que se sancione este incumplimiento.

   En Argentina Fechada el 12 de febrero de 2014, se publicó la Comunicación "A" 5541 (Com. "A" 5541) del Banco Central de la República Argentina (BCRA), con la referencia: "Hoja de Ruta para la convergencia del Régimen Informativo y Contable hacia las NIIF". ¿Qué significa esta comunicación? Que el BCRA ha definido que el marco de preparación de estados contables (estados financieros, en adelante) aplicable a las entidades financieras sujetas a su supervisión serán las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). La disposición del BCRA estableció que las entidades financieras deberán confeccionar sus estados financieros con el nuevo marco aplicable a partir de los ejercicios anuales iniciados el 01 de enero de 2018 (y sus correspondientes presentaciones intermedias). Parecería que aún falta mucho, pero debe recordarse que un proceso de adopción por primera vez de las NIIF requiere, como se suele decir, "ir sin prisa, pero sin pausa", dado que la administración de los tiempos de un modo adecuado resulta fundamental para alcanzar el éxito en este tipo de procesos.

5. En los países latinoamericanos donde se aplican las normas internacionales de información financiera, hace que la enseñanza de esta normativa sea

fundamental para la formación de los contadores públicos y para el desarrollo de su actividad profesional.

El relevamiento realizado indica claramente que la oferta de capacitación en NIIF en los currículos de las carreras de grado y posgrado es extensa y, prácticamente en todos los casos, de carácter obligatorio, tanto en el ámbito público como en el privado.

Estos datos marcan una referencia importante a la hora de definir la inclusión de las NIIF en el Plan de Estudios de la carrera en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.

En el Perú, diferentes universidades presentan programas de Especializado en Competencias en Normas Internacionales de Información Financiera, con miras a promover la especialización en la aplicación de este ordenamiento normativo como base del logro competitivo y del desarrollo profesional, y en respuesta a la creciente necesidad empresarial de contar con profesionales actualizados y eficientes en el campo financiero y contable. Entre estas Universidades tenemos la Universidad de Lima, Universidad Pacífico, Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), etc.

En Argentina igual que en el Perú diferentes Universidades presentan programas de especialización sobre las NIIF, así tenemos las Universidad de Buenos Aires, Universidad Austral, Universidad Nacional del Rosario, etc. que imparten dentro de su currícula enseñanza y especializaciones sobre las NIIF.

6. La obligación de presentar estados financieros auditados está establecida en la Ley General de Sociedades del Perú, para ciertas categorías de empresas. Esta obligación se aplica principalmente a las sociedades anónimas y a aquellas empresas que superen ciertos límites de ingresos o activos, establecidos por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Debe tenerse en cuenta el régimen previsto por la Ley N.º 29720 sobre la presentación de estados financieros auditados a la Superintendencia del Mercado de Valores.

   Esta ley prevé que aquellas sociedades o entidades distintas a las que se encuentran bajo el ámbito de supervisión de la Superintendencia del Mercado de Valores, cuyos ingresos anuales o activos sean iguales o mayores a 3,000

UIT, deberán someter a auditoría sus estados financieros y presentarlos ante la referida Superintendencia. Para la aplicación de esta obligación, deben tenerse en cuenta los siguientes factores:

- Haber obtenido ingresos anuales por venta de bienes o prestación de servicios, por un monto igual o mayor a tres mil UIT.
- Que sus activos totales sean por un monto igual o mayor a tres mil UIT.
- El cálculo del importe de los ingresos anuales o de los activos totales se realizará con la información existente al 31 de diciembre de cada año, a los fines de determinar si debe presentar estados financieros correspondientes a dicho ejercicio.
- La Unidad Impositiva Tributaria (UIT) aplicable para tal efecto será la vigente al 1 de enero del año siguiente del cierre del respectivo ejercicio económico.

En Argentina en el ámbito financiero global, la armonización de las normas contables es un objetivo crucial para la transparencia y la comparabilidad de la información financiera. Como parte de este proceso, ha implementado un sistema de convergencia hacia las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), marcando un hito en la historia contable del país. Este cambio ha traído consigo la necesidad de adaptar las normas de auditoría para garantizar la calidad y la fiabilidad de los estados financieros auditados bajo las NIIF. La convergencia hacia las NIIF ha generado un cambio radical en las normas de auditoría en Argentina. Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), que son las normas de auditoría que se basan en las NIIF, se han convertido en el marco de referencia para la realización de auditorías en el país. La implementación de las normas de auditoría de convergencia argentina ha sido un proceso gradual. El Consejo Profesional de Ciencias Económicas (CPCE) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ha desempeñado un papel fundamental en la promoción y la difusión de las normas de auditoría de convergencia. El CPCE ha desarrollado programas de capacitación para auditores, ha publicado tutoriales y materiales de apoyo, y ha impulsado la adopción de las normas de auditoría de convergencia en el país.

7. Fortalecer la adopción uniforme de las NIIF en Argentina, que continúe con sus esfuerzos para armonizar sus normativas contables con las NIIF, especialmente en lo que respecta a las pymes. La creación de un marco contable único que obligue a todas las empresas, independientemente de su

tamaño, a seguir las NIIF facilitaría la comparabilidad y la transparencia de los estados financieros, no solo a nivel local, sino también en el contexto internacional. Además, debería considerarse la implementación de políticas más claras para reducir la flexibilidad en la revalorización de activos fijos, alineándose con los principios internacionales que abogan por la medición a valor razonable.

8. Fomentar la transparencia y la uniformidad en la medición de instrumentos financieros. Es crucial que tanto Argentina como Perú sigan avanzando en la implementación de la NIIF 9 para la medición de instrumentos financieros, con especial énfasis en la medición a valor razonable y el modelo de pérdidas esperadas para la provisión de activos financieros. Esto no solo mejorará la comparabilidad de las empresas, sino que también permitirá una mayor confianza de los inversores internacionales al conocer cómo se están midiendo y gestionando los riesgos financieros en cada país.
9. Facilitar la cooperación entre reguladores contables. Se recomienda que los reguladores contables de Argentina y Perú establezcan canales de cooperación más estrechos para compartir experiencias y mejores prácticas en la implementación de las NIIF. El intercambio de conocimientos y estrategias podría acelerar el proceso de convergencia de las normativas contables en la región y fomentar una mejor integración económica entre ambos países, especialmente en el contexto de los mercados financieros y la inversión extranjera.
10. Monitoreo continuo del impacto de las NIIF en la economía local Finalmente, es importante que los gobiernos y organismos reguladores de Argentina y Perú implementen sistemas de monitoreo continuo para evaluar cómo las empresas están adoptando y adaptando las NIIF. Esto permitirá ajustar las políticas contables y fiscales a medida que surjan nuevos desafíos, garantizando que los marcos contables sigan siendo eficaces y adecuados para los cambios en la economía global.

Tanto Argentina como Perú deben seguir fortaleciendo sus procesos de convergencia hacia una armonización contable plena. Este avance no solo contribuirá a una mayor

estabilidad financiera, sino que también impulsará el crecimiento económico regional. Una adopción más uniforme de las NIIF beneficiará a empresas, inversores y demás usuarios de los estados financieros, facilitando la integración efectiva de ambos países en los mercados internacionales.

CONCLUSIONES

Argentina y Perú han avanzado en la armonización de sus normativas contables con las NIIF. No obstante, Perú muestra una implementación más uniforme, al haber adoptado obligatoriamente estas normas para todas las empresas desde 2012. Esto ha favorecido una mayor comparabilidad internacional de sus estados financieros. En contraste, en Argentina la aplicación es parcial: las grandes empresas que cotizan en bolsa aplican NIIF, mientras que las pymes utilizan el marco CPCPYME. Esta dualidad contable limita la comparabilidad y dificulta la integración de empresas con operaciones en ambos países.

Aunque tanto Argentina como Perú han avanzado en la adopción de las NIIF, persisten diferencias significativas en su aplicación. Perú muestra una implementación más estricta, especialmente en la medición a valor razonable y en la aplicación de la NIIF 9 sobre instrumentos financieros, lo que favorece la transparencia y comparabilidad internacional. En cambio, Argentina mantiene enfoques contables más flexibles, como la revalorización de activos sin un modelo uniforme y la aplicación parcial de la NIIF 9, lo que genera inconsistencias. Estas diferencias reflejan el reto pendiente de lograr una armonización contable plena en la región.

Uno de los principales desafíos en Argentina es la falta de alineación entre las normas fiscales y contables, lo que complica la elaboración de estados financieros comparables a nivel internacional. Las discrepancias en el tratamiento de ingresos e impuestos diferidos pueden distorsionar la información financiera. En contraste, Perú ha logrado una mayor coherencia entre su normativa fiscal y las NIIF, lo que mejora la presentación de resultados y reduce riesgos de interpretación o errores contables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bernal C. (2010). Metodología de la Investigación. Tercera edición. Universidad de La Sabana, Colombia

Cardona, J. (2018). Impacto de las IFRS en la calidad del reporte financiero. Contaduría y Administración, 63 (2), 1-21. http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1233.

Chavez E. (2024). Aprobación del set completo de NIIF 2024: Implicancias y alcance para las empresas en Perú. Artículo. Revista Ecovis Informativo, 20 agosto 2024

Chávez García, E. M., Navas Montes, Y., & Pacheco Mendoza, S. R. (2022). Prospectiva como herramienta de decisiones en la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Estatal de Bolívar. Revista

Duran Y. (2024). La Armonización Contable. Artículo. Universidad Tecnológica del Perú. Agosto 2024

Decreto Legislativo No. 1438. Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Contabilidad. https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrjeQJ25epn2vUQfL97egx.;_ylu=Y29sbwNncTEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1744657014/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.gob.pe%2finstitucion%2fmef%2fnormas-legales%2f201358-1438/RK=2/RS=mhEIRoLDyeqfDFisJ33AvT2CYzI-

Decretro Legislativo N° 1525. El presente Decreto Legislativo tiene por objeto modificar el Decreto Legislativo N° 1438, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Contabilidad, a fin de modernizar el Sistema Nacional de Contabilidad, para fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas en las entidades del Sector Público a través de la implementación de estándares internacionales contables y financieros, que contribuyan al manejo transparente y oportuno de la información sobre las finanzas públicas; así como, precisar el alcance de las disposiciones referentes a las normas de contabilidad aplicables al sector privado.

Farías, J. (2023). Países que han adoptado las Normas Internacionales de Información Financiera. APÚNTATEUNA: https://www.apuntateuna.es/normas/paises que-han-adoptado-las-normas-internacionales-de-informacion-financiera.html

Filion, L., Cisneros M., L., & Mejía-Morelos, J. (2011). Administración de Pymes Emprender, dirigir y desarrollar empresas. Pearson Education.

Ley 17.811/2015 Bolsa de Valores
https://r.search.yahoo.com/_ylt=Awr4_nUV5OpnDbgQnj57egx.;_ylu=Y29sbwNncTEEcG9zAzMEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1744656662/RO=10/RU=https%3a%2f%2fes.scribd.com%2fdocument%2f839532429%2fley-17-811/RK=2/RS=9foAczzjSaJv2RbWLKWCx1qyC1g-

NIIF VIGENTES 2025.
https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrFPocQ4upn8wEATMd7egx.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1744656145/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.jezl-auditores.com%2findex.php%2fnormativa%2f140-niif-vigentes-2025/RK=2/RS=ybFf0REEKrOaP_DOgfjvKb2.KmY-

Nobes C. y Parker R. (2024). Contabilidad internacional comparada. Comparative International Accounting, 14th Edition. Publicado por Pearson UK.

Normativas del CNC y la SMV (Perú). https://r.search.yahoo.com/_ylt=Awrg1gZV4.pn4RwQVB97egx.;_ylu=Y29sbwNncTEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1744656469/RO=10/RU=https%3a%2f%2fw

ww.gob.pe%2finstitucion%2fsmv%2fnormas-legales/RK=2/RS=SSPP0rDH7wp9RD2dR0FJ1UUdxXg-

Resolución N° 003-2022-EF/30 Aprueban condiciones técnicas para la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera

Resolución Nº 001-2024-EF/30 (24 de enero 2024) Norma Peruana. Aprueban la Norma Peruana de Información Financiera para las Microempresas

Resolución N° 002-2024-EF/30. Aprueban el Set Completo de las Normas Internacionales de Información Financiera versión 2024, que incluye el Marco Conceptual para la Información Financierahttps://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrEo5vd5OpnyTAODit7egx.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1744656862/RO=10/RU=https%3a%2f%2fbusquedas.elperuano.pe%2fdispositivo%2fNL%2f2316391-1/RK=2/RS=MtwDKbfoNmtR0YDUc4ZjLDv_CrY-

Resoluciones Técnicas de la FACPCE (Argentina), https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrgMOnT4upn07YQHFJ7egx.;_ylu=Y29sbwNncTEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1744656340/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.facpce.org.ar%2fNORMASWEB%2findex_argentina.php%3fc%3d1%26sc%3d1/RK=2/RS=3fTfjxIun74DLKA5pMr0lpdSxho-

Resolución Técnica N°54 – "Normas Contables Profesionales: Norma Unificada Argentina de Contabilidad". https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrOu8455upnIIAR1F17egx.;_ylu=Y29sbwNncTEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1744657210/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.facpce.org.ar%2fwp-content%2fuploads%2f2022%2f07%2fRT54.pdf/RK=2/RS=QlKEZbcSOV5lSktjksX7yoUXNTQ-

Resolución N° 045-2010-EF/94. Ministerio de Economía y Finanzas- Oficializar la aplicación de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)

Rivera C. (2020). Obligación de aplicar NIIF para PYMES en Perú. Agosto 19, 2020. Publicado por Hiring Room que es la plataforma líder en América Latina para reclutamiento y selección de personal, simplificando todo el proceso, desde la publicación de vacantes hasta la contratación. Ofrecemos integraciones directas con portales de empleo y universidades.

Robles G. (2024). Contabilidade internacional na América Latina: uma visão geral das Normas Internacionais de Relatório Financeiro (IFRS). Artículo. Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies.

Tiburcio, C. (2019). IFRS na Argentina. Obtenido de Contabilidade Financeira: https://www.contabilidade- financeira.com/2009/06/ifrs-na-argentina

Vilchéz P. (2005). La Armonización de Normas Contables en un mundo global, -. Análisis y perspectivas.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 245-253

Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Beneficios que genera implementar la estrategia del marketing sostenible a las PYMES

Benefits Generated by Implementing Sustainable Marketing Strategy for SME

Aychell Meléndez
Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá.
Correo: aychell.melendez@up.ca.pa https://orcid.org/0009-0004-8396-0273

Recibido: 18-03-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7754

RESUMEN

Este artículo analiza los beneficios que las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) obtienen al implementar una estrategia de marketing sostenible. El marketing sostenible, centrado en prácticas que equilibran los objetivos comerciales con el bienestar ambiental y social, puede generar impactos positivos significativos para las PYMES. Entre los principales beneficios se encuentra la mejora en la imagen de marca y la reputación empresarial, lo que permite a las PYMEs atraer y retener a clientes que valoran la sostenibilidad. Asimismo, una estrategia sostenible puede aumentar la fidelización de los consumidores, quienes muestran mayor compromiso con empresas que comparten sus valores éticos.

Además, las prácticas sostenibles pueden ayudar a las PYMEs a reducir costos operativos mediante la optimización de recursos y la adopción de tecnologías más eficientes. Esto se traduce en una mayor rentabilidad a largo plazo. La implementación de estas estrategias también facilita el acceso a nuevos mercados, particularmente aquellos que valoran productos y servicios sostenibles. Asimismo, las PYMES que adopten el marketing sostenible estarán mejor preparadas para cumplir con futuras regulaciones ambientales, reduciendo el riesgo de sanciones o pérdida de oportunidades comerciales.

Este análisis sugiere que, aunque existen desafíos en la implementación de estas estrategias, los beneficios superan ampliamente las barreras iniciales, proporcionando a las PYMES una ventaja competitiva significativa en un entorno de creciente demanda por prácticas responsables.

Palabras clave: marketing, estudio de mercado, responsabilidad social, mercado, imagen de la marca.

Abstract

This article discusses the benefits that small and medium-sized enterprises (SMBs) gain from implementing a sustainable marketing strategy. Sustainable marketing, focused on practices that balance business objectives with environmental and social well-being, can generate significant positive impacts for SMEs. Among the main benefits is the improvement in brand image and business reputation, which allows SMEs to attract and retain customers who value sustainability. Likewise, a sustainable strategy can increase consumer loyalty, who show greater commitment to companies that share their ethical values.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 245-253
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

In addition, sustainable practices can help SMEs reduce operating costs by optimizing resources and adopting more efficient technologies. This translates into higher profitability in the long term. Implementing these strategies also facilitates access to new markets, particularly those that value sustainable products and services. Likewise, SMEs that adopt sustainable marketing will be better prepared to comply with future environmental regulations, reducing the risk of penalties or loss of business opportunities.

This analysis suggests that, although there are challenges in the implementation of these strategies, the benefits far outweigh the initial barriers, providing SMEs with a significant competitive advantage in an environment of growing demand for responsible practices.

Keywords: marketing, market research, social responsibility, market, brand image.

Introducción

La sostenibilidad ha emergido como un elemento central en el comportamiento de las empresas en todo el mundo. A medida que los consumidores, gobiernos y organismos internacionales demandan más prácticas responsables, las empresas, incluidas las pequeñas y medianas (PYMEs), se ven cada vez más impulsadas a integrar la sostenibilidad en sus estrategias de negocio. El marketing sostenible es una herramienta poderosa para lograr este objetivo, ayudando a las empresas a alinear sus productos y servicios con las expectativas éticas y ecológicas de los consumidores. Según estudios recientes, “las empresas que adoptan estrategias de sostenibilidad reportan un aumento del 5-10% en la lealtad del cliente” (Rodríguez & García, 2021).

Aunque el concepto de marketing sostenible inicialmente fue popularizado por grandes corporaciones, su relevancia para las PYMEs es cada vez mayor. Las empresas más pequeñas, a menudo percibidas como más ágiles, pueden aprovechar las prácticas sostenibles para diferenciarse en un mercado saturado. A tal efecto, las prácticas sostenibles no solo benefician al medio ambiente, sino que también pueden mejorar la rentabilidad de las PYMES a largo plazo (López & Martínez, 2022). Además, la sostenibilidad no solo genera beneficios para la sociedad y el medio ambiente, sino que también puede mejorar significativamente la rentabilidad a largo plazo (López & González, 2021).

La implementación de una estrategia de marketing sostenible en las PYMEs panameñas presenta una serie de ventajas competitivas y de sostenibilidad. Al alinear sus operaciones con prácticas ambientalmente responsables y socialmente justas, estas empresas pueden captar la creciente demanda de consumidores conscientes, quienes están dispuestos a pagar un precio por productos y servicios que respeten el ecosistema. Las PYMES enfrentan desafíos significativos al implementar estrategias de marketing sostenible, incluyendo la falta de recursos financieros y conocimiento especializado (González & Ramírez, 2023). Asimismo, la adopción de prácticas sostenibles puede optimizar procesos, reducir costos operativos y mejorar la reputación de la marca, fomentando la lealtad de los clientes y atrayendo nuevos talentos.

En el contexto panameño, las PYMEs que integran el marketing sostenible en su estrategia pueden aprovechar las oportunidades que brinda el creciente interés del país por la sostenibilidad y el turismo ecológico. Al destacar sus prácticas sostenibles, estas empresas pueden posicionarse como líderes en el mercado y contribuir al desarrollo de un sector turístico más responsable. Además, pueden acceder a financiamiento y programas de apoyo gubernamentales diseñados para fomentar la sostenibilidad empresarial, lo que les permitirá fortalecer su competitividad a largo plazo. Por ende, El crecimiento del mercado ecológico presenta oportunidades únicas para las PYMES que adopten prácticas sostenibles" (Martínez & López, 2023).

Si bien la adopción de prácticas sostenibles en PYMEs panameñas aún está en desarrollo, existen algunos ejemplos prometedores: Agroturismo: en la región de Panamá Oeste varias fincas y cooperativas agrícolas han implementado prácticas agroecológicas y ofrecen experiencias turísticas que conectan a los visitantes con la naturaleza y la producción de alimentos locales. Artesanía: artesanos panameños están utilizando materiales reciclados y promoviendo técnicas tradicionales para crear productos únicos y sostenibles, que son muy valorados por los turistas. Restaurantes: algunos restaurantes han adoptado menús basados en productos locales de temporada, reduciendo su huella de carbono y apoyando a los productores locales.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 245-253
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Estos ejemplos demuestran que es posible integrar la sostenibilidad en diferentes sectores y que existen oportunidades para diferenciarse en el mercado.

A pesar de los beneficios, las PYMEs panameñas enfrentan varios desafíos al implementar estrategias de marketing sostenible; por ejemplo, falta de conocimiento, Costos iniciales, Complejidad, Falta de incentivos; entre otros. Aunque existen algunos programas gubernamentales y de organizaciones no gubernamentales para apoyar la sostenibilidad, los incentivos aún son limitados.

El marketing sostenible se basa en teorías de desarrollo sostenible y responsabilidad social empresarial (RSE). El desarrollo sostenible, según la definición de la Comisión Brundtland (1987), busca “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas”. Esto implica que las empresas deben gestionar sus operaciones de manera que minimicen el impacto ambiental y maximicen el bienestar social.

Por otro lado, la responsabilidad social empresarial (RSE) establece que las empresas tienen una obligación no solo con sus accionistas, sino también con sus empleados, clientes, y la comunidad en general (Carroll, 1991). El marketing sostenible, como parte de la RSE, no solo persigue la maximización de beneficios, sino que integra la sostenibilidad como una dimensión clave del éxito empresarial (Pérez & Sánchez, 2020).

Teoría de la ventaja competitiva sostenible: Porter (1985) afirma que las empresas pueden obtener ventajas competitivas sostenibles diferenciándose a través de prácticas que sean difíciles de replicar por los competidores. La adopción de marketing sostenible es una forma de desarrollar dicha ventaja, ya que implica una inversión en la reputación a largo plazo y en relaciones sólidas con los clientes.

Para efectos de esta investigación hemos adoptado elementos conceptuales normalizados, de modo que las discusiones se puedan cruzar y comparar con otras experiencias locales o extranjeras:

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 245-253
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Así, Marketing sostenible será la estrategia de marketing que considera el impacto ambiental, social y económico a largo plazo de las acciones empresariales. Integra prácticas ecológicas y responsables en todo el ciclo de vida de los productos y servicios (Jiménez, 2022).

Igualmente, PYMES se refiere a empresas pequeñas y medianas que, debido a su tamaño, tienen menos recursos que las grandes corporaciones, pero pueden beneficiarse de su flexibilidad y cercanía con los consumidores para implementar estrategias innovadoras, como el marketing sostenible (García & Martínez, 2023).

Y, Responsabilidad Social Empresarial (RSE) corresponde al compromiso de las empresas con la sostenibilidad, que va más allá de la generación de beneficios económicos, para incluir el bienestar de sus empleados, la comunidad y el medio ambiente (Carroll, 1991).

La investigación sobre marketing sostenible ha crecido de manera exponencial en la última década, con especial énfasis en su adopción por grandes empresas. Sin embargo, en los últimos años, se ha empezado a prestar más atención a las PYMES. Según la investigación de López & González (2021), las PYMES que adoptan estrategias sostenibles experimentan mejoras en la satisfacción del cliente y en la eficiencia operativa.

Diversos estudios han demostrado que los consumidores actuales, en particular los millennials y la Generación Z, prefieren productos de empresas que demuestran un compromiso genuino con la sostenibilidad (Sánchez & Torres, 2020). Estos grupos de consumidores valoran la transparencia y son más propensos a ser leales a las marcas que reflejan sus valores personales.

Además, informes recientes del World Economic Forum (2023) subrayan que los mercados internacionales están demandando más productos y servicios ecológicos. En este contexto, las PYMEs tienen la oportunidad de posicionarse en este nicho creciente, pero aún competitivo. Sin embargo, el desafío radica en que muchas PYMES carecen de los recursos financieros y el conocimiento especializado para implementar estrategias sostenibles de manera efectiva.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 245-253
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Considerando que en Panamá en años recientes las PYMES han sido un factor de interés para personas particulares como para las instancias gubernamentales, el propósito de este estudio fue revisar que beneficios genera la implementación de la Estrategia del Marketing Sostenible a las Empresas PYME de Panamá.

Metodología

La presente investigación documental es de tipo descriptivo y transversal. Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura científica publicada en las bases de datos Scopus, Web of Science y otras entre los años 2015 y 2023. Se utilizó como criterio de inclusión artículos que abordaran el tema de estrategia del marketing sostenible en las **PYMEs**. La muestra final estuvo compuesta por 50 artículos. Los datos fueron analizados mediante un análisis de contenido temático utilizando el software AntConc ver 4.3.1 para generar corpus con documentos con un enfoque en las experiencias de PYMEs en la adopción de marketing sostenible. También se incluyeron encuestas sobre las preferencias de los consumidores en cuanto a productos y servicios sostenibles.

Resultados

La revisión permitió identificar patrones en los beneficios de la sostenibilidad para las PYMEs, con especial énfasis en la fidelización de clientes, reducción de costos y acceso a nuevos mercados. Tabla 1.

Tabla 1.

Beneficios de la sostenibilidad para las PYMEs

Beneficio de la Estrategia de Marketing Sostenible	Evidencia y Apoyo Bibliográfico
Mejora de la imagen de marca y reputación.	Las PYMES que adoptan prácticas sostenibles mejoran significativamente su imagen pública, lo que se traduce en una mayor visibilidad y confianza entre los consumidores. Un estudio de Rodríguez &

	García (2021) indica que las empresas que implementan estrategias de marketing sostenible experimentan un aumento del 20% en su reputación.
Fidelización de clientes	El marketing sostenible promueve una conexión más profunda con los consumidores, especialmente aquellos preocupados por el impacto ambiental. Sánchez y Torres (2020) encontraron que el 70% de los consumidores jóvenes prefieren marcas sostenibles y están dispuestos a pagar más por productos responsables.
Reducción de costos operativos	Las prácticas sostenibles, como la eficiencia energética y la reducción de desperdicios, pueden reducir significativamente los costos. Pérez & Sánchez (2020) señalan que las PYMES que adoptan tecnologías limpias reportaron una reducción del 15% en los costos operativos en un plazo de dos años.
Acceso a nuevos mercados	El interés creciente en productos ecológicos ha permitido a las PYMES acceder a mercados internacionales que exigen estándares sostenibles.. El informe del World Economic Forum (2023) destaca que las empresas con prácticas sostenibles tienen un 25% más de posibilidades de expandirse globalmente.
Cumplimiento regulatorio y reducción de riesgos.	A medida que los gobiernos de todo el mundo introducen regulaciones más estrictas relacionadas con la sostenibilidad, las PYMES que ya han implementado estrategias de marketing sostenible estarán mejor preparadas para cumplir con estas normativas, reduciendo riesgos asociados a multas, sanciones o la pérdida de acceso a ciertos mercados. Esto puede reducir riesgos asociados a multas, sanciones o la pérdida de acceso a ciertos mercados. Además, estar a la vanguardia en términos de sostenibilidad puede servir como una ventaja competitiva frente a otras empresas que no han tomado medidas al respecto.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 245-253
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Discusión

Si bien los beneficios de implementar una estrategia de marketing sostenible son claros, las PYMES pueden enfrentar desafíos como la falta de recursos financieros o la necesidad de capacitar a su personal en estas nuevas prácticas. Sin embargo, las ventajas superan ampliamente los obstáculos, y las empresas que adoptan estos cambios tienden a experimentar un crecimiento sostenido a largo plazo. La clave para el éxito radica en alinear la sostenibilidad con los valores fundamentales de la empresa y en comunicar claramente sus esfuerzos a sus clientes.

Además, las iniciativas sostenibles no solo deben enfocarse en el marketing de productos, sino también en el enfoque global de la empresa, abarcando desde la producción hasta la distribución. La transparencia es un aspecto esencial, ya que los consumidores valoran que las empresas no solo realicen acciones sostenibles, sino que también sean honestas sobre su impacto. Fundamentalmente, la educación y capacitación en sostenibilidad son esenciales para que las PYMES implementen estrategias efectivas de marketing sostenible" (Jiménez & Torres, 2022).

Conclusiones

Las PYMES que implementan estrategias de marketing sostenible no solo contribuyen al bienestar del planeta, sino que también obtienen beneficios directos en términos de imagen de marca, fidelización de clientes, eficiencia operativa y acceso a nuevos mercados. A medida que las expectativas de los consumidores y las regulaciones gubernamentales siguen evolucionando hacia prácticas más sostenibles, es crucial que las PYMES se adapten y se posicionen estratégicamente en esta tendencia creciente. Al hacerlo, pueden asegurar su relevancia y éxito en el competitivo entorno empresarial actual.

Referencias bibliográficas

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Fernández, P., & Castro, E. (2021). El compromiso del consumidor con la sostenibilidad: Un estudio de tendencias actuales. *Journal of Consumer Research*, 45(3), 456-470.

García, P., & Martínez, J. (2023). *Sostenibilidad y marketing: Estrategias para PYMES en la nueva economía*. Editorial Responsabilidad Empresarial.

González, S., & Ramírez, J. (2023). Desafíos y oportunidades en el marketing sostenible para PYMES. *Journal of Small Business Management*, 61(1), 34-50.

Jiménez, A. (2022). El impacto de las prácticas sostenibles en la fidelización de clientes en las PYMES. *Revista de Estrategias de Mercado*, 10(2), 45-61.

Jiménez, A., & Torres, L. (2022). Capacitación en sostenibilidad: Clave para el éxito de las PYMES. *Journal of Business Education*, 18(2), 99-115.

López, R., & González, S. (2021). *Marketing ecológico: Cómo las PYMES pueden liderar el cambio*. Ediciones Innovación Verde.

López, R., & Martínez, A. (2022). Sostenibilidad y rentabilidad: Un análisis para las PYMES. Business Journal of Sustainable Practices, 10(2), 78-92.

Martínez, J., & López, F. (2023). El potencial del mercado ecológico para las pequeñas empresas. *Revista de Estrategias de Mercado*, 15(1), 22-39.

Pérez, M., & Sánchez, C. (2020). Ventajas competitivas del marketing sostenible para PYMES. *Journal of Sustainable Business*, 15(3), 120-135.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* Free Press.

Rodríguez, A., & García, M. (2021). La sostenibilidad como motor de la lealtad del cliente en las PYMES. *Revista de Marketing Sostenible*, 12(1), 45-60.

Sánchez, J., & Torres, L. (2020). Preferencias de consumo entre generaciones: El caso de las marcas sostenibles. *Journal of Consumer Behavior*, 18(4), 321-335.

World Economic Forum. (2023). *Global Market Trends: The Demand for Sustainable Products.* Retrieved from [WEF website link].

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025

pp. 254-264

Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

El indicador clave de desempeño (KPI)

The key performance indicator (kpi)

Randy Chavarría Briceño

Universidad Nacional de Costa Rica, Facultad de Ciencias Empresariales, Costa Rica
Correo: randy.chavarria.briceno@una.cr https://orcid.org/0000-0001-8510-4260

Recibido: 18-03-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7755

RESUMEN

Este artículo trata acerca de las categorías para definir un indicador clave de rendimiento (KPI) y su capacidad radica en proporcionar un marco estructurado y claro para la evaluación y medición del desempeño empresarial. Establecer categorías adecuadas es fundamental para identificar y comprender los factores clave que afectan el rendimiento en diferentes áreas de una organización. Este enfoque categorizado no solo simplifica la recopilación de datos, sino que también facilita la interpretación de resultados y la toma de decisiones informadas. Además, la definición precisa de estos basados en categorías permite a las organizaciones adaptar estrategias y asignar recursos de manera más eficiente, mejorando así la eficacia operativa y la consecución de objetivos comerciales a largo plazo.

Palabras clave: productividad, organización, recopilación de datos, toma de decisiones, operación administrativa.

Abstract

This article is about the categories for defining a key performance indicator (KPI) and its ability lies in providing a structured and clear framework for the evaluation and measurement of business performance. Establishing appropriate categories is essential to identifying and understanding the key factors that affect performance in different areas of an organization. This categorized approach not only simplifies data collection but also makes it easier to interpret results and make informed decisions. Furthermore, precisely defining these based on categories allows organizations to adapt strategies and allocate resources more efficiently, thereby improving operational effectiveness and achieving long-term business objectives.

Keywords: productivity, organization, data collection, decision making, administrative operation.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 254-264
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

La importancia de un ensayo que aborde la utilización de categorías para definir Indicadores Clave de Desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) radica en su capacidad para mejorar significativamente la medición y evaluación de los objetivos empresariales. Las categorías ofrecen una estructura organizada que permite clasificar y agrupar datos relevantes, lo que facilita la identificación de patrones, tendencias y áreas de mejora.

Al definir las categorías, las organizaciones pueden alinear de manera más efectiva sus metas estratégicas con métricas concretas. Esto no solo proporciona una visión más clara del rendimiento general, sino que también permite un enfoque más preciso en áreas clave que impactan directamente en el éxito organizacional. Además, la utilización de categorías ayuda a simplificar la comunicación interna, ya que proporciona un marco de referencia compartido para evaluar el desempeño.

Un aspecto crucial es la capacidad de adaptación, ya que permite ajustar y personalizar los indicadores según las necesidades cambiantes del negocio. A medida que evolucionan las estrategias y prioridades, la flexibilidad para modificar las categorías y los indicadores asociados se convierte en una herramienta invaluable para la toma de decisiones informada.

Por lo que, un ensayo que destaque la importancia de las categorías en la definición de KPIs ofrece una guía práctica para optimizar la gestión organizacional, promoviendo la alineación estratégica, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación en un entorno empresarial dinámico.

Rendimiento

El rendimiento de un KPI, o Indicador Clave de Desempeño, se puede definir como la medida o evaluación del nivel de cumplimiento de un objetivo o meta específica dentro de una organización (Lescano y Ocaña, 2023). Los KPIs son herramientas clave en la gestión de desempeño de una empresa, ya que permiten medir y monitorear el progreso -hacia el logro de los objetivos establecidos.

Millán (2020) argumenta que el rendimiento de un KPI es necesario establecer de manera clara y precisa los criterios de medición, es decir, cómo se va a evaluar el cumplimiento de la meta. Estos criterios pueden ser cuantitativos o cualitativos, dependiendo de la naturaleza del mismo y los datos disponibles. Además, es importante establecer un punto de referencia o base de comparación para evaluar su rendimiento. Esto puede ser un valor objetivo o una referencia histórica de desempeño previo. Establecer este punto de referencia permite identificar si se está mejorando, manteniendo o empeorando con relación a la meta propuesta (Peña et al., 2019).

Así mismo, se puede evaluar en función del tiempo; se pueden establecer metas a corto, mediano o largo plazo, y hacer seguimiento regular para evaluar los avances y ajustar las estrategias si es necesario (Schrage, 2019). Es importante destacar que el rendimiento de un KPI no solo se mide en términos de resultados finales, sino también en términos de los procesos y actividades que se llevan a cabo para lograr esos resultados. Es decir, no solo importa el resultado final, sino también cómo se llegó a él (Delgado et al., 2021).

Además, el rendimiento de un KPI puede ser evaluado en función de diferentes dimensiones, como la eficiencia, efectividad, calidad, innovación, entre otros. Esto permite obtener una visión más completa y precisa del desempeño de la organización; donde la flexibilidad también es clave en la evaluación del rendimiento, deben estar dispuestas a ajustar sus indicadores en función de cambios en el entorno empresarial o en los objetivos estratégicos. Un proceso continuo de revisión y ajuste garantiza que los mismos sigan siendo relevantes y efectivos a lo largo del tiempo (Gesé et al., 2021).

Confiabilidad

Yusta et al., (2020) argumentan que la confiabilidad es esencial para evaluar la efectividad y la precisión de la información proporcionada por dicho indicador. Se refiere a la consistencia y la estabilidad de los resultados obtenidos a través de este en diferentes circunstancias y momentos. Un indicador confiable es aquel que ofrece

mediciones coherentes y reproducibles, lo que permite tomar decisiones informadas basadas en datos consistentes.

Para definir la confiabilidad de un KPI, es importante considerar varios aspectos:

1. Definición clara y precisa: debe tener una definición clara y precisa que describa qué se está midiendo y cómo se medirá. Esto asegura que todas las partes involucradas tengan una comprensión común del indicador y su importancia (Chávez et al., 2020).

2. Métricas objetivas y cuantificables: se basa en métricas objetivas y cuantificables, lo que significa que se puede medir de manera consistente y reproducible. Estas métricas deben estar respaldadas por datos relevantes y confiables para garantizar su precisión (Schrage, 2019).

3. Consistencia en la recolección de datos: depende de la consistencia en la recolección de datos. Esto implica establecer procesos y procedimientos claros para recopilar y registrar los datos necesarios para calcular el KPI, evitando sesgos o errores en la medición (Parra et al., 2021).

4. Precisión y validez de los datos: Los datos utilizados deben ser precisos y válidos. Esto implica asegurar que los datos sean recopilados de fuentes confiables y que sean relevantes y representativos del desempeño real que se está midiendo (Parra et al., 2021).

5. Periodicidad de la medición: debe medirse de manera regular para proporcionar una imagen precisa y actualizada del desempeño de la organización. La falta de mediciones periódicas puede afectar la confiabilidad del KPI y limitar su utilidad para la toma de decisiones (Pillasagua y Rodríguez, 2021).

Un enfoque riguroso en la recopilación de datos, la validación y la adaptabilidad son elementos esenciales para garantizar que sea una herramienta confiable para la toma de decisiones organizacionales. La atención constante a estos aspectos garantiza que el mismo proporcione información precisa y útil para evaluar el rendimiento y lograr los objetivos organizativos (Rosero et al., 2022).

Capacidad de respuesta

La capacidad de respuesta de un Indicador Clave de Rendimiento (Levy, 2020) es esencial para evaluar la efectividad y eficiencia de un proceso, proyecto o área específica dentro de una organización. Se refiere a la velocidad y agilidad con la que un KPI puede adaptarse y proporcionar información relevante ante cambios en el entorno empresarial.

1. La capacidad de respuesta implica la velocidad con la que un KPI puede capturar, procesar y presentar datos actualizados. Un indicador eficiente debe ser capaz de ofrecer información en tiempo real o con la menor brecha de tiempo posible entre la recopilación de datos y la disponibilidad de informes. Esto permite a los tomadores de decisiones acceder a información actualizada y tomar medidas rápidas en función de los cambios detectados (Rosero et al., 2022).

2. Además, la capacidad de respuesta está vinculada a la adaptabilidad del KPI frente a cambios en los objetivos estratégicos de la organización. Un buen indicador debe ser flexible y ajustarse fácilmente a las nuevas metas o prioridades, permitiendo a la empresa alinear sus esfuerzos con sus objetivos a largo plazo (Fajardo et al., 2019).

3. La tecnología desempeña un papel crucial en la mejora de la capacidad de respuesta, ya que la implementación de herramientas avanzadas, como sistemas de inteligencia artificial o dashboards interactivos, puede acelerar la generación de informes y facilitar la interpretación de los datos (Parra et al., 2021).

Pineda et al., (2021) argumentan que, la capacidad de respuesta no solo se refiere a la velocidad de entrega, sino también a la capacidad de anticipar tendencias y cambios futuros; ya que deben contar con la capacidad de prever posibles desafíos u oportunidades, brindando a la organización una ventaja competitiva al tomar decisiones proactivas.

Relaciones

Las relaciones desempeñan un papel crucial en la medición y evaluación del rendimiento organizacional. Un KPI es una métrica específica que refleja el éxito en el logro de

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 254-264
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

objetivos comerciales y estratégicos, la forma en que se definen y gestionan las relaciones puede tener un impacto significativo en la toma de decisiones y en la mejora continua (Badillo et al., 2021).

Bortolini y Forcada (2020) argumentan que es esencial establecer relaciones claras entre los KPI y los objetivos organizacionales, por lo que cada uno de ellos debe estar alineado con metas específicas, ya que esto garantiza que las mediciones sean relevantes y contribuyan directamente al éxito general de la organización. Las relaciones entre los indicadores y los objetivos proporcionan un marco de referencia para evaluar el progreso y determinar si se están alcanzando los resultados deseados (Espinoza, 2022).

Otro aspecto importante es la interconexión entre diferentes indicadores que pueden tener influencia directa o indirecta entre sí. Comprender estas relaciones es crucial para evaluar el impacto general del desempeño organizacional (Peña et al., 2019). Por ejemplo, la eficiencia operativa puede estar vinculada a la satisfacción del cliente, y un cambio en uno puede afectar al otro. Establecer conexiones claras entre los KPI ayuda a identificar áreas de mejora y optimización.

La transparencia en las relaciones es fundamental para una toma de decisiones informada, ya que los responsables deben comprender cómo se calculan y relacionan los indicadores para interpretar adecuadamente los resultados. Esto implica comunicar de manera efectiva las fórmulas y metodologías utilizadas, promoviendo la confianza en la información presentada (Castaño, 2019).

La retroalimentación continua también es esencial en la gestión de relaciones. Las organizaciones deben adaptar y ajustar sus indicadores según evolucionen los objetivos y las condiciones del mercado, ya que las relaciones deben ser flexibles para reflejar cambios estratégicos y garantizar la relevancia a lo largo del tiempo (Lara et al., 2020).

Recursos

La definición de recursos para un indicador clave de rendimiento es esencial para garantizar el éxito en la medición y mejora del desempeño empresarial. Son métricas específicas que ayudan a evaluar el progreso hacia los objetivos organizativos; para establecer recursos efectivos, es crucial seguir un proceso estructurado que abarque la identificación, asignación y gestión de los recursos necesarios (Badillo et al., 2021).

En primer lugar, la identificación de recursos debe comenzar con una comprensión clara de los elementos clave que afectan el rendimiento medido por la herramienta. Esto puede incluir personal, tecnología, datos, herramientas analíticas, capacitación y otros factores relevantes; la claridad en la definición es esencial para determinar qué recursos son esenciales para su medición precisa (Cruz y Ávila, 2021).

Lescano y Ocaña (2023) argumentan que, una vez identificados los recursos necesarios, es vital asignarlos adecuadamente; esto implica asignar roles y responsabilidades específicos a individuos o equipos dentro de la organización. Además, se deben proporcionar las herramientas y tecnologías necesarias para recopilar, analizar y presentar los datos de manera efectiva. La asignación eficiente de recursos garantiza que cada componente contribuya al éxito general del KPI.

La gestión de recursos implica supervisar continuamente el rendimiento, ajustar las asignaciones según sea necesario y garantizar que los recursos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Esto puede requerir la implementación de sistemas de retroalimentación y la realización de evaluaciones periódicas para garantizar que los recursos asignados estén cumpliendo su propósito y contribuyan al logro de los resultados deseados (Ponce et al., 2021).

Seguridad

La seguridad de un indicador se refiere a la protección de los datos y la privacidad de este para evitar cualquier tipo de acceso no autorizado o manipulación. Es una parte esencial de la gestión operativa, ya que garantiza la confianza y la integridad de la

información utilizada para medir el rendimiento (Espinoza, 2022). Implica varias medidas y prácticas que se implementan para prevenir riesgos y proteger la información, estas medidas incluyen la autenticación y autorización de usuarios, el cifrado de datos, el seguimiento de auditoría, las copias de seguridad y la recuperación en caso de fallos, entre otras (Esquivel et al., 2023).

Lara et al., (2020) argumentan que, cuando se habla de seguridad se refiere a la protección de la información asociada con el indicador. Esto implica medidas para prevenir accesos no autorizados, manipulación de datos y cualquier otra amenaza que pueda comprometer la integridad de la información. Las autorizaciones adecuadas son fundamentales para limitar el acceso solo a aquellos usuarios autorizados, evitando así posibles violaciones de seguridad.

Además, la seguridad incluye la protección contra errores y fallos en el sistema que podrían afectar negativamente la precisión de los indicadores. Implementar controles de calidad de datos y redundancias en los sistemas es esencial para garantizar que los KPIs sean coherentes y precisos en todo momento. La realización de pruebas periódicas y la monitorización constante son prácticas importantes para identificar y abordar cualquier problema de seguridad o error en tiempo real (Torres, 2021).

La confidencialidad es otro aspecto crítico en la seguridad de los KPIs. Especialmente en entornos empresariales competitivos, mantener la confidencialidad de ciertos indicadores es vital para evitar que la información caiga en manos equivocadas (Lescano y Ocaña, 2023). La encriptación y otras medidas de seguridad avanzadas son esenciales para proteger los datos sensibles y asegurar que solo aquellos que tienen la autorización adecuada puedan acceder a la información confidencial (Tuero et al., 2020).

La trazabilidad también desempeña un papel crucial en la seguridad, es importante contar con un registro detallado de quién accede a los indicadores, cuándo y con qué propósito. Esto no solo facilita la detección de posibles amenazas internas, sino que también contribuye a la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión de la información (Lara et al., 2020).

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 254-264
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

CONCLUSIONES

En conclusión, es evidente que la implementación de categorías para definir un indicador clave de desempeño (KPI) es de vital importancia para el éxito de una organización. Dicha categorización permite una mejor comprensión y análisis de los datos recopilados, lo que a su vez facilita la toma de decisiones informadas y estratégicas.

Al establecer categorías claras y específicas, se logra una mayor precisión en la medición del rendimiento y en la identificación de áreas de mejora. Esto permite a la organización concentrar sus esfuerzos en los aspectos críticos que influyen en el logro de los objetivos establecidos. Sin categorías definidas, la interpretación de los KPIs puede ser caótica y confusa, dificultando la identificación de los factores clave y la realización de mejoras tangibles.

Además, las categorías también brindan una estructura eficiente para el monitoreo y comparación de los KPIs a través del tiempo o entre diferentes unidades de negocio dentro de una organización. Esto permite identificar patrones, tendencias y variaciones significativas que podrían necesitar atención inmediata.

La implementación de categorías también promueve una comunicación clara y precisa entre los diferentes miembros de la organización. Al tener una terminología y una estructura comunes para definir y analizar los KPIs, se evitan malentendidos y se mejora la cohesión y la colaboración en todos los niveles de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Badillo, D., Prats, G., Fernández, C. y Cárdenas, T. (2021). Importancia de los KPI de logística en las PYMES. *Publicaciones e Investigación*, *15*(2). https://doi.org/10.22490/25394088.5548

Bortolini, R., y Forcada, N. (2020). Indicadores Operacionales del Performance y Análisis de Causalidad para Edificios No Residenciales. *Informes de la Construcción*, *72*(557), e333-e333. https://doi.org/10.3989/ic.67792

Castaño, H. (2019). Análisis de variables productivas y socio-empresariales de 36 productores agrícolas del Cauca para la creación de indicadores de desempeño clave (KPI) y la mejora de toma de decisiones del sector rural. *Libros Universidad Nacional Abierta ya Distancia*, 16-38. https://repository.unad.edu.co/handle/10596/45577

Chávez, M., Jiménez, J., y Pushug, M. (2020). Análisis de confiabilidad, mantenibilidad y disponibilidad (CMD) del sistema de reinyección de agua de formación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *5*(9), 249-267. https://doi.org/10.35381/r.k.v5i9.647

Cruz, P. y Ávila, L. (2021). Uso de indicadores financieros e não financeiro para gerenciamento nas organizações: Quando devem ser considerados KPI ou KRI. *Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, *9*(2), 88-100. DOI:10.31512/gesto.v9i2.324

Delgado, S., Narváez, A., Lira, S., Pinto, G. y Ubillús, J. (2021). Metodología para estimar indicadores claves de rendimiento en operaciones de perforación mediante análisis estadístico univariante. *FIGEMPA: Investigación y Desarrollo*, *11*(1), 68-75. https://doi.org/10.29166/revfig.v11i1.3117

Espinoza, H. (2022). Metodología para la implementación de un sistema de información gerencial para el gestor transaccional inclusivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, *7*(4), 56. DOI: 10.23857/pc.v7i4.3919

Esquivel, C., Ávila, Á., Aizprúa, S., Espinosa, E., y Gálvez, D. (2023). Evaluación de Ecommerce en empresas panameñas, con indicadores de KPI. *Revista Saberes APUDEP*, *6*(1), 171-189. https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/article/view/3524

Fajardo, C., Vaca, L., Fajardo, X., Núñez, D., Arroyo, F., Toalombo, R. y Hinojosa, D. (2019). Key performance Indicator (KPI)"La satisfacción del cliente" y la competitividad en las operadoras de transporte terrestre intraprovinsal de pasajeros. *Investigación Operacional*, *40*(5). https://revistas.uh.cu/invoperacional/article/view/521

Gesé, M., González, N. y Molina, B. (2021). Indicadores clave de rendimiento en terminales de contenedores y su relación con la sostenibilidad ambiental. Aplicación al sistema portuario español. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, *29*(4), 647-660. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000400647

Lara, C., Fierro, G. y Zárate, E. (2020). Optimización del proceso logístico en el transporte y las operaciones de exportación mediante fórmulas matemáticas en los KPI's. *Dominio de las Ciencias*, *6*(3), 756-773. DOI: http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1314

Lescano, L. y Ocaña, L. (2023). Uso de business intelligence para la evaluación de desempeño a través de indicadores clave de rendimiento (KPI'S). *Universidad y Sociedad*, *15*(S2), 160-169. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3876

Levy, A. (2020). Estrategia y KPIS (Key Performance Indicators): haciendo que la estrategia se transforme en acción medida y mejorable. *Revista de Investigación en Modelos Financieros*, *1*, 42-54. http://www.economicas.uba.ar/institutos_y_centros/revista-de-investigacion-en-modelos-financieros/

Millán, M. (2020). Uso de lodos bentoníticos (slurry) en túneles construidos con tuneladoras tipo hidroescudo. Principales indicadores de rendimiento (KPI) y control de calidad de los mismos. Revista de Obras Públicas: Órgano profesional de los ingenieros de caminos, canales y puertos, (3624), 92-103. https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/562877

Parra, C., Viveros, P., Kristjanpoller, F., Crespo, A., González-Prida, V., y Gómez, J. (2021). Técnicas de auditorías para los procesos de: mantenimiento, fiabilidad operacional y gestión de activos (AMORMS & AMS-ISO 55001). *INGEMAN, Escuela Superior de Ingenieros Industriales, Sevilla, España. DOI: http://dx. doi. org/10.13140/RG*, *2*(35842.61124), 4.

Peña, F., Bello, E., Pérez, R., Lorenzo, G. y Pérez, A. (2019). Evaluación de Indicadores Claves de Rendimiento usando un método de inferencia borroso. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, *13*(3), 1-12. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=378365913001

Pillasagua, J. y Rodríguez, M. (2021). Análisis a la gestión del mantenimiento en línea nº 1 de enlatado empresa Tecopesca y su impacto en disponibilidad de activos. *Polo del Conocimiento*, *6*(9), 905-918. DOI: 10.23857/pc.v6i9.3086

Pineda, F., Loor, D., de la Cruz, W. y Luyo, M. (2021). Aplicación de técnicas de Business Intelligence (BI) y Big Data Analytics en entornos de aprendizaje virtual. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, *9*(2), 07-19. http://dx.doi.org/10.26423/rcpi.v9i2.463

Ponce, G., Vergara, F. y Aranceta, F. (2021). Análisis bioeconómico de los objetivos de manejo pesquero ante cambios en los precios de venta. *Economía: teoría y práctica*, (55), 149-170. https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/552021/ponce.

Rosero, J., García, R., Cerón, A. y Zuñiga, A. (2022). Una propuesta metodológica para la evaluación de la condición en sistemas de almacenamiento de energía con baterías (BESS) utilizando KPIs. *Ingeniería y Desarrollo*, *40*(2), 204-223. https://doi.org/10.14482/inde.40.02.627.001

Schrage, M. (2019). Las estrategias inteligentes requieren KPI más inteligentes. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, (158), 54-60. https://www.harvard-deusto.com/las-estrategias-inteligentes-requieren-kpi-mas-inteligentes

Torres, M. (2021). Indicadores de desempeño de procesos médicos con alineamiento estratégico en la atención al paciente. *Cirugía y cirujanos*, *89*(3), 403-410. https://doi.org/10.24875/ciru.20000046

Tuero, A., Álvarez, L., Pañeda, X., Magaña, V., Orueta, G., Fernández, R., ... y Rodríguez, A. (2020). Organización de grupos para la formación inicial de conductores profesionales de autobuses en conducción eficiente. *IE Comunicaciones: Revista Iberoamericana de Informática Educativa*, (32), 1-14. https://portalcientifico.uned.es/documentos/6019fd7b5ef74471ca77dbe3Yusta,A.,

Zarco, A., González, I. y Cantó, C. (2020).

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 265-285
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Instagram herramienta digital como vitrina para emprendimientos en el Cantón Babahoyo

Instagram digital tool as a showcase for entrepreneurship in Babahoyo Canton.

María José Sandoval-Pérez
Universidad Técnica de Babahoyo. Centro de Idiomas CENID. Ecuador.
Correo: msandoval@utb.edu.ec https://orcid.org/0000-0003-1858-7121.

Vicente Javier Coello-Vásquez
Universidad Técnica de Babahoyo. Centro de Idiomas CENID. Ecuador.
Correo: vcoellov@utb.edu.ec https://orcid.org/0000-0001-8544-1304

Rina Rosalinda Castañeda Junco
Universidad Técnica de Babahoyo, Centro de Idiomas, Babahoyo, Ecuador.
Correo: rcastaneda@utb.edu.ec https://orcid.org/0000-0002-7328-9736

Recibido: 08-02-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7756

RESUMEN

Este estudio explora el uso de Instagram como una herramienta digital para pulsar los emprendimientos en el cantón Babahoyo, Ecuador. Mediante un enfoque cualitativo y un diseño descriptivo-exploratorio, se realizaron entrevistas semiestructuradas a 50 emprendedores, complementadas con análisis bibliográficos y observación de perfiles empresariales. Los resultados destacan estrategias como contenido visual atractivo, interacción activa con clientes y uso de herramientas analíticas para medir el impacto. El estudio destaca la relevancia de Instagram como una vitrina digital que se consolida como un medio eficaz para conectar emprendedores con sus mercados, fortaleciendo los negocios locales, facilitando la conexión entre emprendedores y sus mercados objetivo, contribuyendo al fortalecimiento de los negocios locales en un contexto de creciente digitalización.

Palabras clave: medios sociales, publicidad, comercio electrónico, mercado, estudio de audiencia.

ABSTRACT

This study explores the use of Instagram as a digital tool to boost entrepreneurship in Babahoyo Canton, Ecuador. Using a qualitative approach and a descriptive-exploratory design, semi-structured interviews were conducted with 50 entrepreneurs, complemented by bibliographic analysis and observation of business profiles. The results highlight key strategies such as creating visually appealing content, actively engaging with customers, and utilizing analytical tools to measure impact. The study underscores the relevance of Instagram as a digital showcase, establishing itself as an effective means to connect entrepreneurs with their target markets, strengthening local businesses, and facilitating growth in an increasingly digitalized environment.

Keywords: social media, advertising, e-commerce, market, audience research.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 265-285
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

Las redes sociales han transformado la dinámica comercial global, especialmente durante la pandemia de COVID-19, donde el confinamiento potenció su uso para negocios y comunicación. En este contexto, Instagram ha emergido como una plataforma clave para emprendedores, destacándose por su naturaleza visual y herramientas analíticas. Este estudio analiza cómo los emprendedores del cantón Babahoyo utilizan Instagram para promover sus negocios. La Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE) señala que el confinamiento hizo que las ventas por medio de canales digitales crecieran de forma abrupta. Entre 2021 y 2022 el crecimiento fue más del 60% (2023), generando ventas aproximadamente de 4000 millones de dólares, Carlos Delgado, director de la CECE, explica que el comportamiento de los consumidores cambió y aparecieron nuevos actores y más plataformas para transaccionar, por lo que para el 2023 se estima que las ventas por internet de todo tipo de insumos crecerán un 25% en el país. El análisis de Kepios (2023) indica que los usuarios de internet en Ecuador aumentaron en 1,1 millones (8,2% más) entre 2022 y 2023.

Asimismo, gracias a los avances tecnológicos y a los cambios de la sociedad en general la estrategia tradicional de hacer negocio se ha transformado, las redes sociales son una pieza importante dentro del esquema de los emprendimientos, conectando a las marcas con el consumidor final. En Ecuador las redes sociales más utilizadas como vitrina para promocionar sus productos son Facebook e Instagram. La integración de redes sociales en un negocio es imprescindible porque permiten estar más 17 cerca de los usuarios para compartir contenidos e información 24/7, acorta las distancias entre el cliente y la empresa creando comunidades de seguidores o fans (Fonseca, 2014).

Vargas (2022) señala que en el último año Instagram obtuvo un 6% de crecimiento,

con casi 85 millones de usuarios. El potencial de audiencia para pauta es de 1.48 billones de usuarios, divididos entre el 49.3% mujeres y 50.7% hombres. Cientos de emprendimientos a diario, y la razón que parece predominar es la similitud que tiene el feed con una vitrina comercial, el uso de colores en las fotos publicadas, logotipos y otros recursos permiten darle al perfil una estética particular que posibilita posicionar la marca de forma sencilla (Briceño, 2023).

Siendo la red social Instagram considerada como la segunda vitrina digital más utilizada por la mayoría de las personas, se vuelve una oportunidad para los nuevos emprendedores conocer a fondo las características que en los últimos tiempos la ha llevado a ser valorada como un fuerte medio comercial para la compra y venta de productos y servicios, ya que posee una gran variedad de herramientas que permite dar a conocer, impulsar y potenciar un negocio o marca. Montenegro (2018) menciona que Instagram es una red social horizontal que seguirá creciendo debido a que fue diseñada para dispositivos móviles, lo cual es una gran ventaja para los empresarios y pequeños emprendedores quienes pueden utilizar su cuenta de negocios desde diferentes lugares y horarios, brindando así una buena atención a sus clientes.

Partiendo de este marco podemos asegurar que analizar el uso de la red social Instagram como herramienta de publicidad y comunicación digital en emprendedores del Cantón Babahoyo nos permitirá conocer información relevante como percepciones, experiencias, ideas, estrategias comerciales que ya han sido aplicadas exitosamente y que serían de mucha ayuda para que los nuevos emprendedores se planteen el uso de esta red social como una vitrina para dar a conocer sus negocios por medio de ideas creativas, siendo esta una gran oportunidad para aquellos que no cuentan con la economía para establecer sus negocios en un lugar físico.

A nivel académico, se espera que los datos recopilados en la presente investigación sirvan como guía o referencia en futuras investigaciones que estén alineados a la focalización de nuevas estrategias tecnológicas para mejorar la productividad y relación de las empresas con los clientes. A nivel social, se busca promover nuevas

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 265-285
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

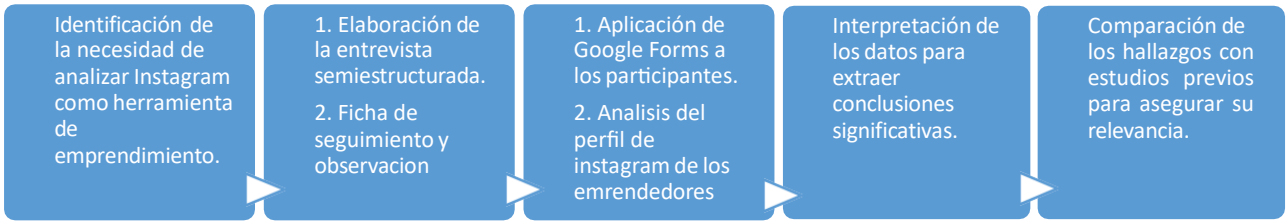
fuentes de trabajo en el que más personas se unan a establecer emprendimientos por medio de las redes sociales aprovechando la revolución actual de las Tics quienes están brindando la oportunidad de que las personas sin importar la edad puedan introducirse al mundo empresarial sin necesidad de contar con exagerados recursos económicos.

METODOLOGÍA

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo con un carácter descriptivo y exploratorio, diseñado para analizar cómo Instagram actúa como una herramienta digital para potenciar emprendimientos en el cantón Babahoyo. Este diseño metodológico permite comprender, desde una perspectiva integral, las experiencias, percepciones y estrategias empleadas por los emprendedores al utilizar esta red social en el desarrollo y promoción de sus negocios. Schettini (2016) menciona que es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. El diseño metodológico se puede resumir en las siguientes etapas representadas en el diagrama:

Figura 1.

El diseño metodológico aplicado en el estudio



Como parte del diseño de la investigación se analizaron los perfiles de 120 emprendedores que pertenecen a las diversas áreas del comercio de la ciudad y que constan en los registros actuales de la Cámara de Comercio del cantón Babahoyo. En base a la selección de esta muestra poblacional se aplicó una muestra no probabilística a conveniencia de 50 emprendedores de la ciudad de Babahoyo quienes fueron elegidos de manera aleatoria para su posterior investigación y análisis, tomando en consideración como característica principal que utilicen la plataforma Instagram como su herramienta principal para la comercialización y difusión de sus productos y/o servicios.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 265-285
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

El instrumento principal utilizado para la recopilación de datos fue una entrevista semiestructurada, diseñada y administrada a través de Google Forms. Esta herramienta digital facilitó la distribución y recopilación de información de manera eficiente y sistemática, maximizando el alcance y reduciendo los costos operativos. Las entrevistas fueron dirigidas a una muestra de 50 emprendedores seleccionados aleatoriamente, quienes utilizan Instagram como plataforma principal para la comercialización de sus productos o servicios.

La encuesta estuvo conformada por preguntas de opciones múltiples para simplificar las obtención y análisis de la información facilitando la cuantificación de aspectos claves, sin embargo para conocer mejor la percepción en ciertos aspectos del uso de la plataforma Instagram se aplicaron 3 preguntas abiertas que nos permitieron conocer a fondo información relevante de nuestros emprendedores objeto de estudio, gracias a ellas se recopilo contenido detallado en un contexto individual, a través del testimonio de los emprendedores quienes expresaron sus estrategias y percepciones como usuarios activos de dicha aplicación. Las preguntas fueron organizadas en una estructura lógica e intuitiva dentro de Google Forms. La plataforma permitió personalizar el formulario, integrando indicaciones claras para los participantes, lo que garantizó una experiencia fluida durante el proceso de respuesta, el enlace al formulario fue compartido a través de redes sociales y correos electrónicos dirigidos a los emprendedores seleccionados, asegurando una comunicación directa y efectiva. Una vez completados los formularios, los datos fueron recopilados automáticamente en la plataforma, asegurando su almacenamiento seguro y accesible para análisis posterior.

Los datos recogidos fueron organizados y analizados mediante técnicas cualitativas y cuantitativas. La información obtenida de las preguntas abiertas se codificó para identificar patrones y temas recurrentes, mientras que las respuestas cerradas se procesaron estadísticamente para observar tendencias generales.

En el presente proyecto también se aplicaron fichas de seguimiento y observación como técnicas de recopilación de datos para analizar las diversas herramientas que posee

Instagram utilizadas en cada perfil de los emprendimientos. Se examinaron aspectos tales como el manejo y utilización de la página para la publicación de contenidos, el número de publicaciones realizadas en cierto periodo, la jerarquía al momento de publicar, que tipo de publicaciones realizaron, la frecuencia de las publicaciones y/o historias, el uso de reels, fotografías, videos, likes, historias destacadas, comentarios, entre otros.

De acuerdo con lo investigado se realizó un marco teórico basado en las diferentes categorías teóricas que encaminan los objetivos de este proyecto, las cuales nos permiten conocer y comprender todo lo relacionado con el mundo digital que se presenta gracias a las plataformas como Instagram y cómo esta fomenta la creación, desarrollo y fortalecimiento de los emprendimientos en la ciudad de Babahoyo.

Instagram

Es la plataforma creada en el 2010, basada en herramientas visuales que permiten a los usuarios la reproducción de fotos y videos con efectos y filtros las cuales pueden ser compartidas también en Facebook. Guilcapi & Zambrano (2023) mencionan que Instagram es extremadamente popular en Estados Unidos, la edad de los usuarios que conforman esta red social está comprendido por individuos que van desde los 14 años de edad. El género femenino ocupa el mayor porcentaje de miembros de la red, en el que se estima un tiempo promedio de utilización de 257 minutos por internauta, los cuales revisan la aplicación por lo general en la mañana antes de irse al trabajo y por la noche al retornar a casa, dicho esto una foto publicada a las 11:30 del día tendrá pocas posibilidades de captar la atención de las masas (Ramos, 2016)

Por otra parte, Jiménez (2017) menciona que esta red social está despuntando fuertemente, creando una tendencia de expansión que parece no tener freno. Dentro de los principales usos que los beneficiarios le dan está el compartir imágenes o videos de actividades que realizan cotidianamente, así como viajes o reflexiones. Guilcapi & Zambrano (2023) indican que Instagram Stories es la más reciente actualización que la plataforma ha incorporado para dar al usuario la posibilidad de compartir momentos de

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 265-285
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

forma más rápida y natural, utilizando la misma metodología que “Snapchat” en el que se comparte fotos y videos con caducidad. Instagram es una plataforma de redes sociales ampliamente utilizada que puede ser una herramienta efectiva para promocionar y exhibir negocios y comercializar productos o servicios ya que conecta con la audiencia de una manera visual y atractiva. Sin embargo, es importante recordar que el éxito en Instagram requiere tiempo, esfuerzo y una estrategia bien planificada.

Dueñas (2021) señala que Instagram viene a sumar puntos en la publicidad en línea abriéndole grandes puertas a los emprendedores, la ventaja de la red es que proporciona miles de formas para generar tráfico en los usuarios. Está comprobado que las fotos es lo que genera mayor interacción en los consumidores llevándolos a conocer una marca, esta se describe como una estrategia que buscan sumergir al usuario con la experiencia de relacionar una marca con un producto basada en el entretenimiento visual (Mitchelstein, 2019). Indiscutiblemente, Instagram produce este tipo de experiencias creando lazos emocionales en los usuarios volviéndolos “fans” es decir seguidores de la marca, el producto y de la página que los promociona ya que a través del contenido que

Una de las principales características de Instagram es que los usuarios pueden agregar un título a cada una de sus publicaciones, lo cual les ayuda a describir sus productos o servicios, también se pueden utilizar etiquetas o “hashtags” para facilitar la búsqueda entre los navegadores dentro de la aplicación. Cada publicación de un usuario aparece en los “feeds” de Instagram de sus seguidores y también puede ser visualizada por el público cuando se etiqueta usando “hashtags”. Los usuarios también tienen la opción de hacer su perfil privado para que sólo sus seguidores puedan ver sus publicaciones. (Arimetrics, 2022)

Tips sobre el manejo de Instagram para emprendedores

Guilcapi & Zambrano (2023) mencionan que Instagram es una red social donde miles de personas comparten sus fotos y videos con usuarios de todo el mundo. Sin embargo, en la actualidad, no solo son los individuos los que comparten sus vivencias a través de las publicaciones, sino que también diversas empresas y compañías han sabido sacarle

provecho a dicha red social, esta afirmación está en directa concordancia con Briceño (2023) quien señala que ootro grupo importante que se ha instruido en la red social Instagram y que ha aprovechado su espacio para dar a conocerse son los pequeños emprendedores, hoy en día son muchas las personas que se animan a comenzar un emprendimiento, ya sea por falta de trabajo, como un ingreso económico extra, o por el simple hecho de hacerlo como hobby.

Capacitarte (2013) menciona algunas formas en las que Instagram puede funcionar como una vitrina digital para emprendimientos:

- Configurar un perfil de Instagram específico para el emprendimiento, utilizar un nombre de usuario relacionado con la marca y asegurar de tener una biografía concisa
- pero informativa que describa qué hace el emprendimiento. Instagram es una plataforma visual, por lo que es importante compartir imágenes y videos de alta calidad que muestren los productos, servicios o la historia detrás de tu emprendimiento. Utiliza un estilo coherente para mantener una estética visual atractiva.
- Mantener una presencia constante publicando contenido de manera regular. Se puede mostrar los productos, destacar características únicas, compartir testimonios de clientes y publicar contenido relacionado con tu nicho. Utiliza las Historias y los Reels de Instagram para crear contenido efímero y entretenido. Se puede mostrar el proceso detrás de escena, ofrecer descuentos exclusivos por tiempo limitado y contar historias cortas sobre el emprendimiento.
- Responder a los comentarios de los seguidores y participar en conversaciones. La interacción genuina puede generar lealtad y confianza en la marca. Utilizar hashtags relevantes en las publicaciones para aumentar la visibilidad del contenido. Investigar los hashtags populares en la industria y usarlos estratégicamente. Considerar colaborar con influencers o cuentas relevantes en la industria para promocionar el emprendimiento. Las colaboraciones pueden aumentar la exposición de la marca a nuevas audiencias.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 265-285
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- Instagram ofrece opciones de publicidad pagada que permiten segmentar la audiencia y mostrar anuncios a usuarios específicos. Esto puede ser útil para aumentar la visibilidad del emprendimiento. Utilizar la función "Destacados" en tu perfil para agrupar historias relevantes en colecciones temáticas. Esto puede servir como una especie de vitrina permanente de lo que ofreces. Organizar promociones, sorteos o concursos que incentiven a los seguidores a interactuar y compartir el contenido. Esto puede aumentar la visibilidad del emprendimiento.

Utilizar las herramientas de analítica de Instagram para evaluar qué tipo de contenido funciona mejor y ajustar la estrategia en consecuencia. La escasez de fuentes de trabajo, en los últimos años ha inducido al crecimiento de emprendedores por necesidad, con el 12.1% Ecuador se ubica entre las tasas de emprendimiento por necesidad más altas de la región frente a países como Brasil y Perú. Jóvenes entre y por debajo de los 35 años son los que mayor predisposición e inclinación poseen, una de las estrategias que el marketing digital maneja para la interacción, participación y consumo con los usuarios es la publicidad online, la cual aumentó $19 mil millones en cuatro años. (Dueñas, 2021)

Comercio Electrónico

Según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información comercio electrónico es la acción de comprar o vender utilizando como canal cualquier red informática y como medio de pago medios electrónicos como las tarjetas de crédito. El comercio electrónico se ha convertido en una herramienta principal para el desarrollo de los nuevos emprendimientos, volviendo sencillo el proceso de negociar y mantener contacto con los usuarios, en Ecuador hasta el 2012 se dio a conocer que existen 232 establecimientos que venden por Internet, siendo el sector moda textil el mercado más atractivo del país. Según cifras del INEC, el 33% de los usuarios adquieren prendas de vestir y calzado por vía online. El promedio de compra es de dos veces al año con un gasto promedio de $100. (Toapanta Vera, 2012)

Herrera en el (2012), Explica que las redes sociales son estructuras formadas por

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 265-285
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

usuarios alrededor del mundo que establecen una interacción respaldada por diversas situaciones tales como la búsqueda de información, búsqueda de amistad o compartir experiencias profesionales. Las redes sociales pueden ser un buen comienzo para dar a conocer a las pequeñas y medianas empresas.

“La publicidad consiste en informar a una o varias personas sobre un producto o servicio por medio de un anuncio pagado, con la intención de conseguir un objetivo” (Erickson, 2001) En este sentido, se debe primero desagregar el término de información. En el caso de la publicidad, el que informa es el emisor (el anunciante) del mensaje publicitario y el receptor es el consumidor. La publicidad debe ser directa y breve para llamar la atención. También define el hecho de que la publicidad debe ser pagada, pues de eso se trata y la intención, es claramente porque todo mensaje tiene un objetivo claro. Generalmente, este objetivo es influir en la persona para que esta haga algo (Erickson, 2001).

Figura 1.

Ventajas y desventajas del uso de Instagram como herramienta de ventas.

Ventajas	**Desventajas**
• Su interfaz es muy fácil de manejar y comprender. • No requiere una gran curva deaprendizaje para manejarla y compartir contenido. • La aplicación de Instagram es gratis.Esto permite que sea accesible para toda persona que cuente con un dispositivo inteligente. • Instagram es una red social visual. En publicidad, un anuncio del que se pueda obtener la información a través de una presentación simple es de una mayor efectividad.	• La fuga de información privada que se da. • Uno de los mayores riesgos de usar Instagram para las empresas es el público que cambia rápidamente de gustos. • Las tendencias tienen un tiempo de vidamuy corto. Esto resulta en un problema en el hecho de seguir el ritmo de las tendencias para que luego no resulten en el cumplimiento de los objetivos. • Instagram tiene problemas con su organización. Este es el problema más grande entre los usuarios ya que no les permite clasificar sus imágenes.

Fuente (Erickson, 2001)

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 265-285
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Emprendedores

Los emprendedores son una parte fundamental en el desarrollo del país. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) el cual es un reporte de emprendimiento generado por la Universidad Francisco Marroquín, establece que el emprendimiento es "un proceso en donde el emprendedor a través de un método de prueba y error, descubre nuevas formas de administrar y combinar recursos para poner en marcha un negocio" (GEM, 2017).

El GEM al dedicarse a estudiar las características y contexto de los emprendimientos, evalúa cómo los y las emprendedoras logran generar las ganancias suficientes para que sus negocios se mantengan operando a lo largo del tiempo. Este proceso de supervivencia no depende solamente de las características propias del emprendedor y su negocio, sino que también, del entorno en el cual se desarrolla. El GEM define la actividad emprendedora como un proceso continuo que se desarrolla en varias etapas. La primera etapa se caracteriza al ser

en la cual, un emprendedor concibe una idea de negocio que puede convertirse en una oportunidad para generar ingresos. De acuerdo con el GEM, a esta fase del emprendimiento se le llama emprendimiento potencial.

Cuando el emprendedor comienza a invertir recursos, dedicar cierto esfuerzo y tiempo a diferentes actividades para poner en marcha su negocio, el proyecto deja de ser una idea y se convierte en un emprendimiento o negocio. Cuando el negocio comienza a generar ingresos mensuales constantes por un período de tiempo inferior a 42 meses, el GEM clasifica al emprendedor como propietario de un negocio nuevo. Como última etapa, todos aquellos negocios que logran superar los 42 meses de operación y logran generar ingresos también durante ese plazo se convierten en "negocios establecidos" y todos aquellos que no logran superar ese plazo, ya que cierran, pasan a ser "negocios descontinuados" (GEM, 2017).

CONTENIDO

Durante el monitoreo y observación detallada a cada página de Instagram que poseen

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 265-285
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

los emprendedores objetos de estudio, se pudo detectar el siguiente comportamiento: todas las cuentas emprendedoras observadas, contienen buena frecuencia y calidad de imágenes, realizan publicaciones mínimo semanales, utilizan “reels” denominación que se le otorga Instagram a videos ejecutados en su aplicación, en la sección de historias realizan actualizaciones diarias de los productos y/o servicios que ofrecen, presentan descripciones en sus publicaciones que le permiten al usuario conocer directamente el producto por medio de información adicional a la imagen o video publicado, tienen interacción con sus seguidores por medio de los comentarios en sus publicaciones.

El uso de la herramienta carrusel o reel es limitado para algunas páginas quienes se inclinan más por publicaciones utilizando imágenes. Cabe añadir que, ninguna página posee un cronograma o día específico para realizar publicaciones, sin embargo, todas ellas coinciden en la actualización diaria de sus historias ya sea publicando video, fotos o mensajes que atraigan a sus seguidores y posibles clientes. Por otro lado, se observó que no todas las páginas contienen: Reels, instagramtv, videos y respuestas instantáneas al enviar un mensaje interno, pero vale recalcar el buen manejo interactivo en sus historias, el buen manejo de las fotografías, tales como: iluminación, encuadres resolución de las fotos publicadas a la cuenta online. Otra herramienta que se pudo observar que no todas las páginas utilizan son los hashtags con palabras claves como parte de la descripción de sus publicaciones, mismo que ayuda al algoritmo a ubicar la publicación cuando el usuario digite la dicha palabra.

Dentro de las páginas más relevantes podemos mencionar a Saet Online que es una tienda digital de venta de ropa cuyas publicaciones muestra gran variedad de mercadería disponible a la venta al por menor y mayor, sus publicaciones se caracterizan por poseer fotografías con ediciones profesionales, videos y reels de modelos exhibiendo las prendas. La comunicación con los usuarios la realizan por medio de los comentarios en las publicaciones, mensajes internos o directamente con los números de contactos proporcionados.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 265-285
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Gipito baby tienda de juguetes didácticos posee 6949 seguidores, su contenido está muy bien estructurado, combinando publicaciones de fotografías, videos originales y reels atractivos con descripciones de los productos incluyendo información como precios, modo de entrega, numero de contacto y hashtags con palabras claves. Según su propietaria nos indicó que esta es una estrategia de marketing aplicada ya que muchos usuarios prefieren disponer a la mano de toda la información necesaria del producto y/o servicio que desean adquirir. Desde su punto de vista esto agilita el proceso de análisis, selección y compra digital logrando así, llegar al mercado objetivo.

El negocio Dogtopia en un emprendimiento que recién empieza en la utilización de Instagram como medio publicitario, los dueños nos expresaron que consideran a la plataforma Instagram como una novedosa oportunidad para darse a conocer a más audiencia, personas que no viven dentro del cantón Babahoyo y que pueden ser potenciales clientes. Sus publicaciones se caracterizan por ser fotos de clientes reales, cuentan con fotos editadas a nivel profesional incluyendo colagede imágenes con información de interés para sus seguidores como precios, servicios, horarios, etc.

Tabla 1.

Principales hallazgos sobre el uso de Instagram entre los emprendedores estudiados.

Nombre del Emprendimiento	Actividad Comercial	Principales Hallazgos
Saet Online	Tienda de ropa	Fotografías de alta calidad, interacción constante con clientes.
Gipito Baby	Juguetería didáctica	Uso de hashtags, publicaciones detalladas con precios e información.
Sweet&Salt	Pastelería	Frecuencia alta de publicaciones, interacción moderada.
Gelblo	Heladería	Contenido visual atractivo, limitado uso de hashtags.
Big Kidzone	Organización de fiestas	Buena organización visual, uso moderado de historias.
Maria Fernanda	Peluquería	Poca frecuencia de publicaciones, pero con alta calidad visual.
Colores Angelica Valencia	Estudio de diseño	Publicaciones con estética profesional, uso estratégico de hashtags.
Super Cookie	Pastelería	Interacción activa con clientes, uso limitado de videos.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 265-285
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Fropo	Heladería	Promoción de productos mediante reels, baja interacción en comentarios.
Las Alitas del Gordo	Restaurante	Frecuencia alta de publicaciones, buen manejo de comentarios.
Dogtopia	Veterinaria	Uso de imágenes reales, limitado uso de herramientas avanzadas.
Cafecito	Cafetería	Historias destacadas bien organizadas, interacción alta con seguidores.
Comisariato Escolar	Librería	Amplio uso de herramientas analíticas, contenido informativo.
El Parcerito	Pizzería	Buena frecuencia de publicaciones, reels creativos.
Dra. Solari	Odontopediatría	Contenido educativo en publicaciones, moderada interacción.

Comprender las analíticas de Instagram es de suma importancia, así como planificar una estrategia eficaz de contenidos. Ciertamente, si se desea conocer el impacto que este teniendo la audiencia y el alcance de las publicaciones efectuadas, es necesario hacer un constante monitoreo a las mismas por medio de las diferentes características que Instagram nos facilita para tener este conocimiento actualizado constantemente. Por ello, los indicadores auditados en la última publicación pagada que realizaron los emprendedores como objeto de estudio dentro de esta investigación son los siguientes:

- Alcance: número de usuarios que observaron las publicaciones
- Interacciones con el contenido: permite visualizar el crecimiento neto de seguidores e interacción
- Visitas al perfil: número de veces que los usuarios ingresaron al perfil del negocio
- Veces que se guardó la publicación
- Reposts: veces que el usuario ha compartido la publicación
- Likes: interacción con las publicaciones
- Comentarios: mensajes en las publicaciones

Análisis de los datos obtenidos

Se seleccionó una muestra no probabilística a conveniencia de 50 emprendedores que

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 265-285
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

utilizan Instagram como principal herramienta comercial. La metodología cualitativa permitió analizar percepciones y estrategias desde una perspectiva integral. La información recolectada permitió identificar patrones y tendencias clave que destacan cómo esta plataforma digital está siendo utilizada para promover productos y servicios.

Datos principales

A continuación, se presentan las actividades destacadas junto con la frecuencia reportada por los encuestados:

Tabla 2.

Indicadores auditados en la aplicación Instagram

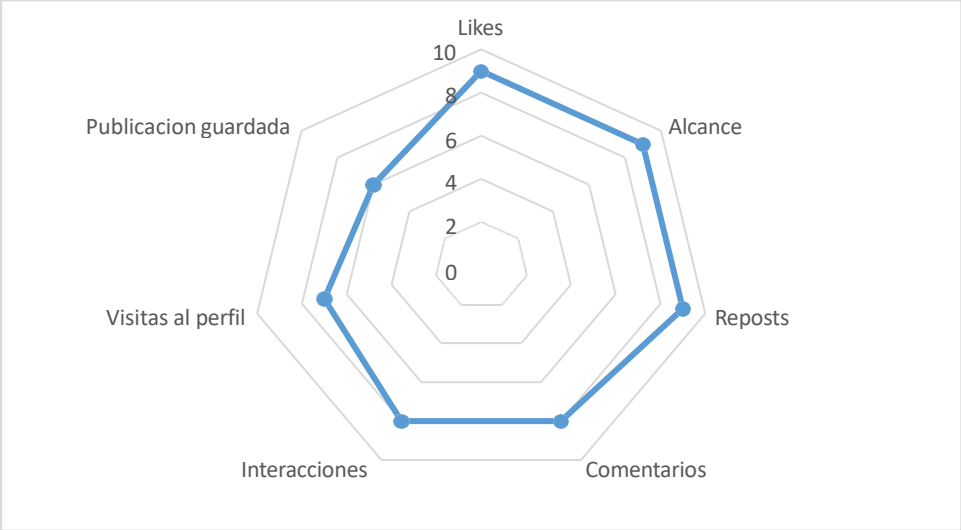
ACTIVIDADES DESTACADAS EN INSTAGRAM	
Likes	9
Alcance	9
Reposts	9
Comentarios	8
Interacciones	8
Visitas al perfil	7
Publicación guardada	6

Nota: Estos resultados reflejan las principales estrategias implementadas por los emprendimientos locales para maximizar su alcance en Instagram.

Figura 1.

I*ndicadores auditados en la aplicación Instagram*

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 265-285
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



Nota: Los resultados muestran que Instagram es una herramienta versátil y efectiva para los emprendedores locales, con énfasis en la calidad visual del contenido y la interacción constante con los clientes como factores críticos para el éxito. Las estrategias implementadas reflejan un claro enfoque en captar la atención visual y fomentar la interacción, lo cual contribuye a crear una experiencia positiva para los clientes.

Interpretación de tendencias

1. Predominio de la calidad visual: Las fotografías de alta calidad y el contenido visual atractivo se posicionan como las actividades más frecuentes (8 menciones cada una), lo que subraya la importancia del aspecto estético en la percepción de marca y la atracción de público.
2. Interacción como clave del éxito: La interacción constante con los clientes también obtuvo una alta frecuencia (8 menciones), lo que indica que los emprendimientos valoran el establecimiento de relaciones cercanas con su audiencia.
3. Uso estratégico de hashtags: Aunque el uso de hashtags fue menos frecuente (6 menciones), sigue siendo una práctica relevante para aumentar la visibilidad de las publicaciones.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 265-285
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

4. Consistencia en publicaciones: La frecuencia alta de publicaciones (7 menciones) sugiere que los emprendimientos reconocen la importancia de mantener presencia activa en la plataforma.

Esta información se obtuvo en la pestaña de estadística de anuncios ubicada en las publicaciones pagadas como herramienta para monitoreo y control del crecimiento e impacto de la publicación realizada.

Por medio de la estadística de anuncio dentro de la publicación que se haya realizado en la plataforma Instagram, se puede monitorear las interacciones del usuario con el contenido y las actividades en el perfil del emprendedor. El uso de internet es múltiple y está directamente relacionado con el interés de los jóvenes que navegan en ese espacio, dado que, aunque en la encuesta, la comunicación aparezca como una actividad importante, también se destacan la investigación y el ocio, además de ser un entorno en el que se hacen nuevas amistades y se buscan relaciones amorosas (Calderon, 2015).

Está en directa concordancia con Gaitán (2011) quien menciona que las redes sociales ocupan un espacio importante en la vida de los jóvenes e inciden en la construcción de sus identidades y comportamientos, porque la sociedad contemporánea tiende a la realización de actividades en solitario, dificultando la interacción social y comprometiendo el establecimiento de relaciones amorosas, construidas socialmente y offline. Esto fomenta un aumento en la demanda de relaciones online que surgen y se construyen a partir de aplicaciones de citas, que también aumentan las conductas sexuales de riesgo, como el sexo sin protección, las parejas múltiples y la violencia sexual, desarrolladas principalmente por jóvenes (Rincón Pérez, 2021).

Guilcapi (2023), señala que la plataforma social Instagram permite a los emprendedores llegar a una audiencia global, superando las limitaciones geográficas de una tienda física, y menciona las siguientes características que la hacen sobresalir como herramienta clave en la comercialización de productos o/y servicios:

- La plataforma se basa en imágenes y videos, lo que permite a los emprendedores mostrar sus productos y servicios de manera atractiva y

creativa.

- Las Historias brindan una forma de compartir contenido auténtico y efímero, conectando emocionalmente con la audiencia. Instagram fomenta la interacción bidireccional entre emprendedores y clientes potenciales, construyendo confianza y lealtad.
- La estética coherente en las publicaciones contribuye a establecer y fortalecer la identidad de la marca.
- Las opciones de segmentación permiten a los emprendedores dirigirse a audiencias específicas con intereses afines.
- Las nuevas funciones, como Reels e IGTV, brindan oportunidades para la creatividad y la adaptación a las tendencias.
- Las herramientas de análisis proporcionan datos valiosos para evaluar el rendimiento y ajustar estrategias.
- La promoción en Instagram puede ser más rentable en comparación con la publicidad tradicional.
- La plataforma permite colaboraciones con otros emprendedores e influenciadores para expandir la audiencia.

En base a los datos obtenidos se pueden generar las siguientes recomendaciones para emprendedores:

- Priorizar la calidad visual del contenido publicado.
- Mantener una comunicación activa y constante con los seguidores.
- Utilizar hashtags relevantes y específicos para aumentar el alcance.
- Publicar regularmente para mantener la relevancia en la plataforma.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este estudio confirman que Instagram actúa como una herramienta clave para potenciar los emprendimientos en el cantón Babahoyo,

permitiendo una conexión directa y efectiva entre los emprendedores y sus clientes. Este hallazgo es coherente con investigaciones previas que destacan la capacidad de Instagram para mejorar la visibilidad y el posicionamiento de pequeños negocios mediante herramientas como publicaciones visualmente atractivas, historias efímeras y anuncios segmentados (Guilcapi & Zambrano, 2023; Panero, 2019).

La investigación resalta que el uso de Instagram por parte de los emprendedores incluye una frecuencia constante en publicaciones, buena calidad de imágenes y la utilización de herramientas como "reels" y "stories". Estas prácticas han demostrado ser efectivas en estudios recientes, donde se señala que la integración de contenido visual atractivo y estrategias de marketing digital mejora la interacción con los usuarios y aumenta las tasas de conversión de ventas (Montenegro, 2018; Vargas, 2022). Sin embargo, una proporción significativa de los emprendedores estudiados no utiliza plenamente herramientas como hashtags y cronogramas de publicaciones, lo que sugiere áreas de mejora en la gestión de redes sociales.

En comparación con estudios previos, esta investigación aporta un enfoque específico en el contexto del cantón Babahoyo, una región con características socioeconómicas particulares. Mientras que Guilcapi y Zambrano (2023) analizaron el impacto global de Instagram en emprendimientos, este estudio se centra en las prácticas y resultados locales, abordando una brecha de conocimiento relacionada con el uso de plataformas digitales en contextos rurales o semiurbanos. Además, se identificó que los emprendedores de Babahoyo valoran la accesibilidad y el bajo costo de Instagram como una alternativa frente a los modelos tradicionales de negocio, alineándose con lo planteado por Fonseca (2014).

Asimismo, esta investigación aporta datos novedosos sobre cómo las herramientas analíticas de Instagram son utilizadas por los emprendedores para medir el impacto de sus estrategias publicitarias. Aunque investigaciones como las de Dueñas Campos (2021) señalan la importancia del monitoreo de indicadores digitales, esta investigación detalla su aplicación práctica en el contexto de negocios pequeños, lo

que contribuye a una comprensión más profunda del fenómeno.

En términos de implicaciones prácticas, los hallazgos refuerzan la idea de que Instagram es una herramienta viable y efectiva para emprendedores con recursos limitados, como lo señalan Jiménez (2017) y Mitchelstein (2019). Sin embargo, también se identifican limitaciones, como la falta de capacitación en el uso avanzado de la plataforma y la necesidad de estrategias más sofisticadas para maximizar su potencial.

Por otra parte, esta investigación cierra una brecha en el conocimiento al proporcionar evidencia empírica sobre el impacto de Instagram en los emprendimientos locales de Babahoyo, ofreciendo pautas para futuros estudios en contextos similares y contribuyendo al diseño de estrategias digitales más efectivas para emprendedores. Este aporte es significativo dado el crecimiento del comercio electrónico en Ecuador y el aumento del uso de redes sociales como plataformas comerciales (El Comercio, 2023).

CONCLUSIONES

Este estudio demuestra que Instagram se consolida como una herramienta digital de gran potencial para la promoción y fortalecimiento de los emprendimientos en el cantón Babahoyo. Sus diferentes funciones permiten a los emprendedores alcanzar una mayor iinteracción con sus audiencias, optimizar sus estrategias publicitarias y conectar de manera efectiva con su mercado objetivo.

La calidad del contenido visual y la comunicación constante con los clientes son elementos fundamentales para captar la atención del público y fortalecer la fidelidad hacia las marcas locales. Estas prácticas son ampliamente implementadas por los emprendedores estudiados. Aunque los emprendedores reconocen el valor de las redes sociales, se observó un uso limitado de herramientas avanzadas como hashtags estratégicos y cronogramas de publicaciones. Estas áreas representan oportunidades significativas para optimizar el alcance y la efectividad de sus estrategias.

Este análisis aporta una perspectiva específica sobre el impacto de las plataformas digitales en regiones con características socioeconómicas particulares. Los hallazgos evidencian que Instagram no solo es accesible, sino también una alternativa efectiva para emprendedores con recursos limitados, contribuyendo al desarrollo económico local. Por lo tanto, se sugiere capacitar a los emprendedores en el uso de herramientas avanzadas de Instagram, como el uso estratégico de hashtags y la planificación de contenido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arimetrics. (2022). Instagram. Recuperado de https://www.arimetrics.com/glosario-digital/instagram

Briceño, I. (2023, mayo 8). Redes sociales más usadas en Ecuador. 2immarketing. Recuperado de https://2immarketing.com/redes-sociales-mas-usadas-en-ecuador/

Calderon, S. (2015). Discusión Instagram. Universidad del Magdalena. Recuperado en 2023 de https://www.studocu.com/co/document/universidad-del-magdalena/psicologia-general/discusion-instagram/32322887

Capacitarte. (2013). Tips sobre el manejo de Instagram para emprendedores. Recuperado de https://www.capacitarte.org/blog/nota/tips-sobre-el-manejo-de-instagram-para-emprendedores

Dueñas Campos, K. L. (2021). Factores que determinan la intención de compra online en el rubro vestido en jóvenes nacidos entre los años 1994 y 2000 de los NSE A, B y C de Lima Metropolitana en el 2020 a partir de la Teoría del Comportamiento Planificado (TPB). [Tesis inédita].

Elcomercio.com. (2023, junio 15). Comercio electrónico en Ecuador crecerá un 25% en 2023. El Comercio.

Erickson. (2001). La publicidad. Firmas Press.

Fonseca, A. (2014). Marketing digital en redes sociales: Lo imprescindible en marketing online para tu empresa en las redes sociales. Editorial XYZ.

Gaitán Martínez, A. C. (2011). Universidad de La Salle. Recuperado en 2023 de https://ciencia.lasalle.edu.co/trabajo_social/153/

GEM. (2017). Reporte de Emprendimiento Global. Recuperado en 2023 de https://www.gemconsortium.org/

Guilcapi Mainato, A. V., & Zambrano Macías, J. I. (2023). La promoción de emprendedores en la red social Instagram. Revista XYZ.

Herrera, H. H. (2012). Las redes sociales: Una nueva herramienta de difusión. Revista Reflexiones, 91(2).

Jiménez Carbonell, L. (2017). Impacto de Instagram en jóvenes emprendedores. Universitat Jaume. Recuperado en 2023 de https://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/168631

Juan José Ramos. (2016). Uso de Instagram en estrategias empresariales. [Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires]. Recuperado en 2023.

Judith Anabel. (2017, enero 13). Estrategias de marketing en Instagram. Recuperado de http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/7836/1/T-UCSG-PRE-ESP-CIM- 275.pdf

Mitchelstein, E. L. (2019). La política da que hablar: Engagement en redes sociales de sitios de noticias. Revista XYZ.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 286-304

Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Factores que afectan la calidad de la gestión de la consulta externa especializada del Hospital Santo Tomás

Factors affecting the quality of the Management of the Specialized Outpatient Clinic at Santo Tomás Hospital

María Pilar Gordón
Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo:m_gordonw@hotmail.com https://orcid.org/0009-0003-6336-1102

Recibido: 10-04-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7757

RESUMEN

La investigación se centró en analizar cinco dimensiones clave que afectan la calidad del servicio: calidad de la atención, factores que dificultan el servicio, medición de la calidad, impacto de las políticas de salud y propuestas de mejora. En cuanto a los factores que dificultan la atención, los encuestados señalaron problemas estructurales como la insuficiencia de recursos y la falta de organización administrativa, lo que dificulta la accesibilidad y la experiencia del paciente. El impacto de las políticas de salud refleja que, si bien se valoran positivamente, su implementación es inconsistente, afectando la capacidad del hospital para operar de manera efectiva. En síntesis, los resultados revelan que la gestión de la consulta externa depende tanto de factores internos, como la colaboración entre departamentos hospitalarios, como de factores externos, relacionados con políticas gubernamentales

Palabras clave: servicio de salud, atención, gestión, paciente, salud.

ABSTRACT

The research focused on analyzing five key dimensions that affect service quality: quality of care, factors that hinder service delivery, quality measurement, impact of health policies, and proposals for improvement. Regarding factors that hinder care delivery, respondents pointed to structural problems such as insufficient resources and a lack of administrative organization, which hinder accessibility and the patient experience. The impact of health policies reflects that, while they are viewed positively, their implementation is inconsistent, affecting the hospital's ability to operate effectively. In summary, the results reveal that outpatient management depends on both internal factors, such as collaboration between hospital departments, and external factors related to government policies.

Keywords: health service, care, management, patient, health.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 287-305
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

Un hospital de tercer nivel de atención es una organización compleja con características propias, sus funciones asistenciales lo diferencian de otras instituciones del Estado, siendo su actividad principal y final la prevención, el tratamiento y la curación de los pacientes. Por tal razón, su gestión requiere de la mayor efectividad en la ejecución de los procesos. En este sentido, el Gestor Hospitalario debe considerar la magnitud de la responsabilidad individual e institucional que conlleva en la preservación de la vida de los pacientes.

La administración de los hospitales ha evolucionado a través del tiempo. En la actualidad, la metodología de trabajo y los recursos que involucra son completamente nuevos, el personal posee mayores competencias profesionales y se incorpora tecnología avanzada, su acción abarca actualmente la prevención y rehabilitación de los pacientes, así como también la investigación.

Los hospitales de tercer nivel de atención cuentan con una estructura organizacional que les permite cumplir satisfactoriamente con el desarrollo de sus funciones. Una de ellas es la función ambulatoria, la cual se realiza a través del Servicio de la Consulta Externa Especializada, donde los pacientes son atendidos por médicos de diversas especialidades que realizan diagnósticos y prescriben los tratamientos correspondientes.

Los servicios de consultas externas prestan un tipo de atención médica que está en constante evolución para poder adaptarse a la diversidad de las necesidades de los pacientes, función para la que debe disponerse oportunamente de los recursos materiales, financieros y humanos. Para lograr este objetivo, es necesario realizar una evaluación constante, tanto de los recursos disponibles como de las expectativas de usuarios y pacientes, con la finalidad de garantizarles una respuesta satisfactoria, esto es, en los términos que lo exigen los reglamentos y las políticas de salud del Estado panameño.

En Panamá, la calidad de los servicios de salud que prestan los hospitales públicos ha sido duramente cuestionada por los medios de comunicación y, para el público en general, que percibe desmejora en la calidad de los servicios.

La evaluación de la calidad de los servicios de salud se realiza recurriendo a distintas estrategias, como encuestas, buzones de sugerencias y otros métodos que se aplican con el objetivo de mejorar la atención de los usuarios y pacientes. Sin embargo, se observa que la efectividad de las mejoras se ve obstaculizada por la incidencia de algunos factores, tanto internos como externos, que afectan negativamente la gestión hospitalaria.

La presente investigación aborda el tema del impacto de los factores, internos y externos, que afectan la calidad de la gestión y del servicio que presta la Consulta Externa Especializada del Hospital Santo Tomás, situado en la ciudad de Panamá, enfocándose en aspectos que, si bien pueden ser considerados como generales, también constituyen un criterio de la mayor importancia, como es el alineamiento de su gestión con el modelo y las políticas de Salud dictadas por el Estado panameño.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 287-305
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Este aspecto es importante destacarlo, ya que señala fuertemente hacia la complejidad del trabajo que supone la evaluación exhaustiva de la calidad de la gestión y del servicio prestado. Principalmente, porque ese tipo de evaluación debe estar fundamentado en el contenido informativo de una variable extremadamente compleja, que es la información y las opiniones suministradas por la extensa variedad de pacientes que la visitan diariamente. Sin embargo, esa segunda fase de la investigación no podría ser abordada satisfactoriamente sin haber evaluado, como lo hacemos en el presente trabajo, hasta qué punto la gestión del servicio que se ha venido realizando se encuentra alineada con el modelo de atención y las políticas de salud de Panamá.

El Hospital Santo Tomás es un hospital de tercer nivel de atención que atiende diversas especialidades médicas y atiende ambulatoriamente, a través de la Consulta Externa Especializada, a pacientes provenientes de todo el país, con el objetivo de ofrecer diagnóstico y tratamiento eficaces individualizados.

Acerca del Concepto de Gestión

La palabra gestión viene del latín *gestio, gestionis,* compuesta de *gestus* (hecho, concluido), participio del verbo *gerere* (hacer, gestionar, llevar a cabo) y el sufijo *-tio* (-ción = acción y efecto). De ahí también la palabra *gestionar*.

El diccionario de la real académica de la lengua, define gestionar como “Llevar adelante una iniciativa o un proyecto. Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo. Manejar o conducir una situación problemática”.

Amat define la Gestión Estratégica como:

“el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos, la cual tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena de valor a la que pertenece la organización”.(AMAT, 2012)

Se infiere de esta definición de gestión que incluye el análisis estratégico que nace en las directivas de las empresas e incluye el personal de apoyo estratégico de la organización que toma las decisiones más relevantes y de mayor impacto para la empresa en un momento determinado. Es importante ver algunas otras definiciones de otros autores que complementarían las diferentes accesiones del concepto.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 287-305
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Hernández, quien asegura que: “la gestión incluye una serie de funciones diferentes que tienen el compromiso de realizar una tarea con éxito; la gestión es todo acerca de hacer las cosas, resulta ser el camino y el proceso de cómo una organización logra los objetivos o metas, y es en este sentido que la gestión se considera un arte y una ciencia también”.(Hernández S. T., 2011)

El planteamiento de Hernández resulta importante, ya que sigue alimentando el constructo general que hasta el momento se ha desarrollado. En su caso puntual, adiciona los términos: funciones, hacer, logro, ciencia y arte.

Por su parte, estudiosos del tema como Menguzzato, argumentan la relevancia de una gestión eficaz en las organizaciones mencionando que: “Es sólo a través de una gestión eficaz que las empresas logran el desarrollo y ejecución de sus políticas de negocio y estrategias para maximizar sus beneficios y ofrecer a sus clientes los mejores productos y servicios”. (MENGUZZATO, 2009).

Es importante agregar aquí, basados en el planteamiento de Menguzzato, la importancia que tiene no solamente la gestión per sé, sino una gestión eficaz, pues de nada sirve ni aporta a una organización, ufanarse de poseer una gestión en sus procesos y estructura general, si ésta no resulta ser lo suficientemente eficaz y funcional como para dar los resultados y los productos y servicios de mayor calidad a sus clientes.

Chiavenato, ha enfocado, en concepto de gestión, desde el punto de vista humano y de la dirección de personas: "La gestión es el arte de hacer las cosas bien a través de y con la gente”. (CHIAVENATO, 2011). Desde luego, el estudio de Chiavenato se basó fundamentalmente en las personas más que en los procesos, en el individuo más que en sus tareas y en sus capacidades más que en sus funciones. Y resulta importante notar la manera en la que en este apartado de manera simple y directa menciona que la gestión no es más ni menos que hacer las cosas bien, con la gente y a través de ella.

Acerca del Concepto de Calidad del servicio

En el presente caso, se trata de la calidad de los servicios de salud pública, lo cual implica su provisión por ser considerados como derechos fundamentales de los ciudadanos residentes en el territorio que los provee.

Hay que indicar que existe una brecha entre los servicios públicos y privados, ya que los primeros exigen un precio a pagar que incluye gastos y utilidades. Dicho esto, significa que es difícil asignar un precio a los servicios públicos que corresponden a derechos sociales de quienes los reciben, porque los recursos servicios públicos no se asignan solamente con base en mecanismos de mercado, sino por procesos de negociación entre los actores involucrados (representantes de los poderes gubernamentales, de las

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 287-305
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

diferentes corrientes partidistas, de la sociedad civil, de los gremios empresariales, etcétera).

Existe dificultad para gestionar los asuntos públicos con la lógica económica que rige en las organizaciones privadas, las cuales persiguen objetivos orientados al lucro y con recursos asignados por la competencia en el mercado. Los tiempos van cambiando, y con ello se transforma también las formas de gestión y, más aún, tratándose de los servicios de salud pública, que buscan mejorar y generar garantías a la población.

Otro aspecto para considerar al sustentar que la calidad se centra en los colaboradores es que ello implica que los usuarios del servicio quieran obtener satisfacción de sus necesidades y, con ello, cumplir las expectativas de los usuarios sin importar su condición de salud.

Todos los procesos que se encaminan hacia la calidad, terminan dando forma a un sistema de gestión de calidad total y ello involucra no solo a todos los colaboradores, sino también a los proveedores de insumos, y a cada instancia, interna o externa, que intervienen en el proceso.

Lo que significa que, al enfocarse en una gestión de calidad total, será necesario adoptar una filosofía que contemple una visión global, que no solo genere cambios de momento, sino mejoras continuas en los servicios de consulta externa especializada teniendo como principal motivación la satisfacción del usuario, tanto interno, como externo.

Gestión de la Calidad del Servicio

Con el fin de implementar una gestión basada en un criterio de calidad en la prestación de los servicios de salud, las instituciones están llamadas a emplear el modelo denominado: “Estrategia de Atención Primaria de Salud (APS)”, así como también el “Modelo de Red Integrada de Servicios de Salud (RISS)”, impulsados y propuestos ambos modelos por la Organización Panamericana de la Salud(OPS/OMS, Redes Integradas de Servicios de Salud: Conceptos, Opciones de Política y Hoja de Ruta para su Implementación en las Américas., 2010).

La “gestión de la calidad del servicio” es un concepto que comúnmente se encuentra desarrollado y fundamentado en el campo de los estudios sobre la gerencia de las organizaciones empresariales particulares, y la información sobre este tema y, más específicamente, sobre su proyección en los estudios acerca de la calidad de los servicios públicos, conlleva a la identificación de los factores que condicionan la prestación de servicios de calidad y del porqué los servicios públicos deben ser prestados de esa manera. En este último caso, se trata de un objetivo específico que debe caracterizarla prestación de los servicios públicos, y ofrecer, al igual que en el ámbito privado, servicios que conlleven a la satisfacción de los usuarios.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 287-305
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Seguidamente, está el tema de la equidad, los servicios y la gestión de estos en el ámbito público, los cuales están llamados a ser equitativos, y no excluyentes

Considerando que el cliente es aquel que paga por un servicio y el usuario es aquel que recibe un servicio por parte de los servicios públicos, los cuales son pagados a través de impuestos, o bien a través de subsidios, hay que evaluar si ambos tienen el mismo grado de satisfacción.

En el proceso de gestión de la calidad de los servicios públicos, quien administra dichos servicios, aboga por planificar mejoras en esta materia, a la cual denomina “mejora programada”, pero que para los usuarios se trata más bien de una “mejora esperada”, las cuales, por lo general, no suelen coincidir cuando se analizan desde el punto de vista del usuario.

El gestor de los servicios públicos, hará lo posible por llevar a cabo con un criterio de calidad la “mejora programada”, la cual se transformará, más o menos, en una “mejora ejecutada”, ya que lo planificado estima un presupuesto que al momento de ser ejecutado muchas veces resulta ser menor que lo requerido por la planificación, lo cual, obviamente, afecta la ejecución. Sin embargo, los resultados que ofrece están bastante cerca de las mejoras programadas e, inclusive, a las esperadas por los usuarios del servicio.

La mejora ejecutada se acercará a los criterios de calidad en la medida en que la gestión de dicho proceso haya logrado sus máximas acciones y soluciones, aproximándose así a las mejoras esperadas por los usuarios.

El usuario observará la calidad esperada, a través de la percepción de los cambios que se introducen en el proceso de atención. Para ello se listan a continuación 10 factores que determinan la calidad:

1. ***Fiabilidad*:** el trabajo se hace bien hecho y a la primera.
2. ***Capacidad de respuesta*:** las cosas se hacen rápidamente y con puntualidad
3. ***Competencia*:** los empleados públicos saben hacer las cosas
4. ***Accesibilidad*:** los servicios son cómodos y fáciles de obtener
5. ***Cortesía*:** a los ciudadanos se les trata con amabilidad y con la máxima atención
6. ***Comunicación*:** se informa a los usuarios en un lenguaje comprensible
7. ***Credibilidad*:** los servicios y sus proveedores son honestos y reales
8. ***Seguridad*:** se garantiza la seguridad física y la confidencialidad
9. ***Comprensión*:** la administración se pone en el lugar del ciudadano
10. ***Soporte físico*:** el entorno en el que se prestan los servicios es agradable y aporta calidad. (Gadea, 2010)

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 287-305
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Todos estos elementos darán al usuario la plena percepción de un buen servicio, haciendo énfasis en la comunicación que incluye desde lo verbal, lo gestual y los ademanes que en su conjunto informan de la actitud de quien ofrece la información.

Satisfacción al usuario

Más que desarrollar un concepto, examinaremos a continuación los comentarios procedentes de una investigación realizada por el Instituto Nacional de Cardiología Ignacio Chávez, de México, titulado: La Satisfacción del usuario como indicador de calidad.

Entre sus principales aportes, el informe indica que "la gestión del cuidado implica un proceso en el cual el responsable de su gestión moviliza una serie de recursos humanos y del entorno, con la intención de mantener y favorecer el cuidado de la persona que vive experiencias relacionadas con la alteración de la salud y percibe de manera constante la interacción profesional de la salud entorno-paciente en la provisión del cuidado en un sistema hospitalario o en la comunidad"(Villegas, 2013)

La satisfacción de usuario, se puede definir como la diferencia entre la expectativa que los pacientes tienen acerca de un servicio determinado contrastada con el cumplimiento efectivo de dicha expectativa durante el servicio recibido.

Calidad de la atención

Este concepto se refiere a la prestación de servicios de salud que implican la aplicación de ciencia, así como el empleo de tecnología con vistas a que se maximicen los beneficios para la salud de los usuarios, evitando simultáneamente, cualquier riesgo que de ello pudiese derivarse.

El autor Miguel Orozco, en su módulo "Calidad de la Salud", (Editado en Ciudad de Nicaragua, año 2009), indica que: "El grado de calidad es la medida en que se espera que la atención suministrada logre el equilibrio más favorable de riesgos y beneficios". (Orosco, 2009)

Luego del aporte de Miguel Orosco quien enfatiza el equilibrio entre riesgo y beneficio, hay que indicar que la calidad de la atención está dimensionada en tres aspectos: humana, técnica y de entorno. Desde el punto de vista sistémico, se enfoca en tres aspectos: Estructura, Proceso, Resultado.

En el proceso de prestación de una atención de calidad, intervienen los siguientes actores: el personal médico o el técnico, el usuario interno, el usuario externo, la calidad y la institución.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 287-305
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Gestión de la Consulta Externa Especializada

Para tratar el tema de las características de la gestión de la Consulta Externa, se debe de iniciar por señalar que la primera característica es que se trata de un Hospital de tercer nivel de atención. Seguidamente, que se trata de la Consulta Externa Especializada, y dicho estas dos características, se infiere que recibe un volumen o asistencia numerosa de pacientes, por lo que requiere de recursos tales como insumos, humanos, instrumentos, entre otros para brindar el servicio oportuno y proporcionar las respuestas y resultados que demanda la población que es atendida.

La Consulta Externa de Especialidad debe asumir los casos de verdadera asistencia hospitalaria, al constituir una alternativa a la hospitalización o brindar tecnología propia del sistema hospitalario.

Los pacientes que visitan la consulta externa pueden venir referidos de un médico general o especialista para la atención diagnóstica o terapéutica. Pueden ser atendidos a través de interconsultas referidas dentro del Hospital por otros médicos especialistas o del servicio de urgencias. Pueden ser referidos por hospitales del primer y segundo nivel.

Se trata de la recepción de referencias médicas, para una atención especializada, que conlleva al paciente a buscar respuestas a sus padecimientos.

En el proceso de proporcionar el servicio de consulta externa, se suceden eventos que generan características propias, como la comunicación, el intercambio de documentos, la gestión de provisional al paciente con formularios ya sea de exámenes, rayos x, entre otros.

Para el análisis de la información que se plantea obtener, se aplicará una entrevista basada en preguntas abiertas, basadas en cinco dimensiones, estas dimensiones se utilizan para incorporar un enfoque que permita analizar la calidad de los servicios de salud. Incluyen aspectos como la atención brindada, los factores que obstaculizan su eficacia, la medición de resultados, el impacto de las políticas públicas y las propuestas de mejora, destacando áreas críticas que influyen en la experiencia del usuario/paciente.

A continuación, se explican cada una de las cinco dimensiones que serán utilizadas en el proceso de análisis.

Dimensión: Calidad de la atención

En principio, la calidad de la atención es un concepto multidimensional que abarca la percepción del paciente sobre la accesibilidad, oportunidad, efectividad y trato recibido.

Según Donabedian (2015):

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 287-305
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

> La calidad de la atención sanitaria no se limita a resultados clínicos, sino que incluye dimensiones subjetivas como la satisfacción del paciente, las relaciones interpersonales y la capacidad del sistema de cumplir con las expectativas del usuario. Este enfoque destaca la importancia de un trato humano y profesional como pilares fundamentales para evaluar los servicios de salud. (p. 84).

Esto demuestra la relevancia de combinar elementos técnicos con aspectos emocionales para garantizar una atención integral.

Dimensión: Factores que dificultan la atención

Por otra parte, los factores que dificultan la atención son múltiples y, a menudo, relacionados con problemas estructurales. Al respecto, García (2017) sostiene:

> Los principales desafíos que enfrentan los sistemas de salud incluyen la falta de recursos físicos y humanos, la desorganización administrativa y la inadecuada asignación presupuestaria. Estas carencias generan barreras que dificultan la accesibilidad y calidad del servicio, impactando de manera desigual a poblaciones vulnerables y limitando su capacidad de recibir atención adecuada (p. 19).

En consecuencia, abordar estos factores es esencial para mejorar la equidad en la provisión de servicios.

Dimensión: Medición de la calidad

Por consiguiente, medir la calidad es una herramienta clave para garantizar la mejora continua en los servicios de salud.

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (2002):

> La medición de la calidad debe enfocarse en las brechas entre las expectativas del usuario y su percepción del servicio recibido. Este modelo destaca cinco dimensiones principales: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles. La comprensión y aplicación de estas dimensiones permite diseñar estrategias efectivas para reducir las discrepancias y elevar los estándares de calidad" (p. 25). Esto indica que la evaluación debe ser sistemática y objetiva.

Dimensión: Impacto de las políticas de salud

Sin embargo, el impacto de las políticas de salud no siempre es favorable debido a fallas en su implementación.

Como plantea Navarro (2018):

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 287-305
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

> Las políticas de salud suelen diseñarse con objetivos universales, pero su éxito depende de factores contextuales como el financiamiento, la infraestructura disponible y la capacitación del personal. La falta de supervisión y evaluación periódica conduce a brechas significativas entre el diseño y la ejecución, afectando negativamente la cobertura y calidad de los servicios" (p. 102). En síntesis, asegurar su cumplimiento requiere una supervisión constante.

Dimensión: Mejoras necesarias

Finalmente, implementar mejoras en los servicios de salud implica atender tanto las necesidades inmediatas como los desafíos estructurales. De acuerdo con Frenk y Gómez-Dantés (2011):

> La mejora de los sistemas de salud debe considerar estrategias integrales que combinen inversiones en infraestructura, reformas administrativas y capacitación del personal. Además, es fundamental priorizar a los grupos más vulnerables y establecer mecanismos de retroalimentación que permitan ajustar las intervenciones según los resultados obtenidos (p. 45).

Esto demuestra que la innovación y la inclusión son claves para transformar los servicios de manera sostenible.

MATERIALES Y MÉTODOS

El tipo investigación es no experimental, utilizando el estudio de prevalencia analítico. En esta investigación se recolectaron datos en un solo momento y en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

La recolección de datos de esta investigación es de tipo transeccional, ya que dicha información se recolecta en un tiempo y momento determinado. Es decir, no son datos históricos o de información de varios años. La investigación descriptiva transeccional es conocida como no experimental, y su característica se centra en que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Este estudio se suscribe al análisis transeccional exploratorio, sin criterios que le induzcan a una norma o regla en particular.

Las fuentes de información están dirigidas a la recolección enfocada de documentos, observación específica, grupos de enfoque y diversos materiales para aportar información.

Hemos utilizado la metodología cualitativa dado que la investigación se basa en un análisis subjetivo de la información brindada por los grupos de enfoque y el material

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 287-305
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

recolectado.

El aporte se puede observar desde un punto de vista teórico aplicado a las situaciones que se presentan en la Consulta Externa Especializada, lo cual permite aportar datos importantes que sirvan de base a los gestores para la resolución de situaciones que se presentan.

Es importante destacar que las fuentes de información, según su origen, se clasifican en: fuentes primarias y fuentes secundarias.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Cumpliendo con las características establecidas para los grupos focales en este estudio, se describe a continuación cómo se realizó el diálogo con los participantes:

1. La interacción se desarrolló entre médicos, enfermeras, administrativos y técnicos que laboran en la Consulta Externa del Hospital Santo Tomás.
2. Los objetivos fueron explicados a los participantes al inicio y al final de la sesión.
3. El grupo estuvo compuesto por:

Composición de la muestra	Cantidad
Médicos	4
Enfermeras	2
Administrativo	1
Técnico	1
Total	8

4. El moderador leía cada una de las preguntas y, en caso necesario, respondía brevemente alguna que existiera.
5. Se realizó un resumen al cierre de cada pregunta con una frase breve a consideración de los participantes y se agradeció la participación.
6. La transcripción se hace a partir de las respuestas a cada una de las preguntas, de la manera más fiel, conservando en ocasiones aspectos coloquiales; los participantes son nombrados como Profesional.
7. La matriz de análisis presenta la información ordenada por dimensiones; para mantener la originalidad de la información no se hace interpretación de las respuestas, a pesar de que las respuestas en unas preguntas coinciden con las

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 287-305
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

de otra pregunta.

8. Diseño del guion de las preguntas para los grupos focales. Este guion se centró en las siguientes

Si bien las respuestas han sido expuestas de forma resumida, no disminuye el contexto de la información aportada para cada pregunta, Las preguntas, ya descritas en el instrumento, se omitieron en el cuadro y en su lugar se aportan los números de cada una, por tanto, son cinco columnas, una por cada pregunta, y ocho filas, una por cada profesional entrevistado.

Sus respuestas al ser abiertas les permitió emitir su opinión de forma libre y amplia, aun cuando el contexto de las imágenes tuviera información que induzca sus respuestas, las mismas fueron francas y directas.

Por otro lado, están las dimensiones a las que corresponden cada pregunta, en donde las mismas buscan conocer los indicadores que afectan el buen servicio y la calidad de la atención, y la información que aportan los colaboradores llámense: médicos, enfermeras, técnico y administrativo, es importante por que ellos identifican sus falencias a través de las críticas constantes de los pacientes. Siendo la opinión de los pacientes las que le induzcan a aportar sus respuestas, aunado a su percepción y propia opinión.

Los resultados de la entrevista aportan valiosa información para conocer la propia opinión de dichos profesionales sobre la atención, el personal y la satisfacción por el servicio que se ofrece a los muchos pacientes que diariamente se encuentran en el nosocomio.

Importante observar las respuestas de cada profesional quienes aportan desde su perspectiva, su profesión, y sobre todo desde el área de competencia que les corresponde informar.

DISCUSIÓN

Dimensión 1. Calidad de la Atención:

- ¿Cómo considera usted la calidad de la atención en la Consulta Externa Especializada del Hospital Santo Tomás?
- Los participantes consideraron entre buena y excelente la atención en la Consulta Externa Especializada. Se mencionan los resultados de las encuestas que se aplican periódicamente. Unos de los aspectos que predominan es la accesibilidad.
- No obstante, se debe tomar en cuenta una de las respuestas donde se puntualizó una serie de aspectos que se deben analizar.

Dimensión 2. Factores que afectan la calidad de la atención.

- ¿Qué factores considera usted que dificultan la calidad en la atención de la Consulta Externa Especializada?

Los participantes señalaron algunos factores que deben mejorar, como el ambiente y mobiliario del área de Consulta Externa, el cumplimiento de los horarios de atención, la mora quirúrgica, la falta de una debida atención a determinados pacientes, por ejemplo, los pacientes con VIH, deberían tener un horario o lugar para agilizar su atención, igual para el caso de los pacientes con úlceras.

- Señalan que el mayor problema es la llegada tarde de los médicos, y las filas que deben hacer los pacientes para obtener una cita. Por otro lado, también mencionan la asignación prolongada de las citas médicas.

Dimensión 3. Medición de la calidad

- ¿Cómo se mide la calidad de la atención en la Consulta Externa Especializada del Hospital Santo Tomás?
- Con respecto a la forma de medir la calidad de la atención, señalan que se mide de manera indirecta a través de los resultados que arrojan los buzones de sugerencias y no es objetiva, es una tendencia. Manifiestan no conocer los resultados porque no se envían. También se aplican las encuestas de satisfacción a los pacientes mensualmente.
- Estas encuestas se tabulan y analizan.

Dimensión 4. Políticas de salud

- ¿Afectan de forma positiva o negativa las políticas de salud en la atención médica?
- Ante esta pregunta los participantes del grupo focal manifestaron que existen políticas, pero no se cumplen; otros dicen que se cumplen, como la accesibilidad a los servicios. También manifiestan que son buenas.

Dimensión 5. Mejoramiento continuo de la calidad de la atención.

- ¿Qué debemos mejorar para brindar una atención de calidad en la Consulta Externa Especializada del Hospital Santo Tomás?
- Ante esta pregunta, los participantes en el grupo focal señalaron algunos aspectos a mejorar para brindar una atención de calidad, tales como brindarle al paciente información de prevención o promoción de la salud; cambiar los procesos y actualizarlos al contexto en beneficio de los pacientes, que sean evaluadas de manera integral; distribución de las horas en la Consulta Externa para que no todos los pacientes asistan a la cita a la misma hora; aumentar las horas de atención hasta las seis de la tarde; disminuir la espera de los pacientes y que los médicos especialistas acudan directamente a la Consulta Externa; el programa de curación de los pacientes con úlceras en miembros inferiores no debe hacerse en la Consulta Externa, este debe reubicarse en un lugar donde transiten menos pacientes; insistir que todos deben llegar oportunamente al horario de trabajo, así se atienden los pacientes

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 287-305
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

rápidamente, pero la práctica dice que como se hacen varias cosas o los médicos atienden varias obligaciones a la vez los pacientes tienen que esperar. En otro aspecto los agentes de Seguridad deben acercarse con amabilidad a los pacientes cuando están haciendo cosas incorrectas, deben poner más orden y continuar con la campaña para que el paciente cuide la Consulta Externa.

Un reto importante en esta investigación es aportar información de modo cuantitativo, ya que, si bien se han observado los resultados de las dimensiones en términos cualitativos, corresponde exponer la información en números.

Dimensión: Calidad de la atención
En principio, los encuestados destacaron que la calidad de la atención es percibida como humanizada y satisfactoria, especialmente por el trato brindado por el personal médico. Sin embargo, cabe destacar que existen críticas significativas relacionadas con los tiempos de espera y la puntualidad de los profesionales, lo cual afecta negativamente la experiencia del usuario.

Dimensión: Factores que dificultan la atención
Por consiguiente, los tiempos prolongados y la insuficiencia de recursos, como la falta de farmacias y equipamientos, fueron las limitaciones más mencionadas. Sin embargo, los participantes reconocieron que una mejor organización podría mitigar estos problemas, especialmente si se implementan medidas de gestión más efectivas en los servicios con alta demanda.

Dimensión: Medición de la calidad
Según las respuestas, la evaluación de la calidad mediante buzones de sugerencias es percibida como un método indirecto y subjetivo. Esto genera una falta de credibilidad en los resultados obtenidos. En consecuencia, se plantea la necesidad de desarrollar sistemas más objetivos, como encuestas estandarizadas y análisis de satisfacción del usuario, para medir la calidad de manera integral.

Dimensión: Impacto de las políticas de salud
Aunque las políticas de salud son generalmente bien valoradas, los encuestados señalaron su incumplimiento como un problema recurrente. Esto provocó que algunos participantes expresaran su preocupación sobre la falta de supervisión en su aplicación. Por consiguiente, se evidencia la importancia de alinear estas políticas con las necesidades reales del hospital y garantizar su implementación efectiva.

Dimensión: Mejoras necesarias
Finalmente, los participantes sugirieron acciones concretas como mejorar la organización de horarios, priorizar a pacientes vulnerables y aumentar el personal de apoyo. Además, resulta fundamental fortalecer la comunicación interna para orientar adecuadamente a los usuarios.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 287-305
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

CONCLUSIONES

1. Los factores que afectan la calidad de la gestión y, por tanto, repercuten en la atención a los pacientes de la Consulta Externa Especializada del Hospital Santo Tomás, son diversos, por lo cual esta investigación se ha enfocado en identificarlos y analizarlos en el contexto de un marco teórico amplio y con la participación de un grupo de profesionales que actuaron como informantes y que laboran en el Hospital. A ellos se les preguntó ¿Cuáles son los factores que, desde la perspectiva de su inserción laboral, afectan negativamente la calidad de la gestión del servicio prestado en la Consulta Externa Especializada y que, de ser mejorados, cambiarían la calidad del servicio?

2. El análisis de esos factores, realizado desde la perspectiva del marco teórico definido en la investigación, permitió determinar que la calidad del servicio es un elemento esencial de la prestación de servicios públicos en materia de salud y que se encuentra definido rigurosamente en el marco de la formulación de las políticas de salud dictadas por el Estado panameño. Se trata de un factor que debe ser evaluado con regularidad, a pesar de ser susceptible de configurarse a partir de la apreciación subjetiva de los pacientes que asisten la Consulta Externa más allá de lo cual es muy difícil de medir con objetividad.

3. Las teorías sobre la evaluación de la gestión de los servicios públicos van desde el enfoque de Winchsell – Lindhal, Paradigma de Mutsgrave – Samuelson, el modelo de Bowen, entre otros, todos ellos enfocados en una economía de estado funcional, operativa y al servicio y bienestar de sus ciudadanos.

4. El marco de referencia que debe ser adoptado para evaluar la calidad de la prestación de los servicios de salud en el ámbito de los servicios públicos incluye elementos tanto relativos a la estructura de la unidad que presta el servicio, como de los recursos y procesos médicos y técnicos que los sustancian y, lógicamente, de los resultados obtenidos medidos en términos de la restitución de la salud de los pacientes.

5. La calidad del servicio en materia de salud se mide a través del uso de estándares e indicadores que permiten enfocar una base de comparación y obtener resultados referenciales acerca del nivel de calidad de la atención que se ofrece.

6. En materia de planificación de la gestión de la Consulta Externa, debe prevalecer un enfoque de tipo sistémico, ya que es conocido que, aun cuando cada dependencia y colaborador realicen su mejor aporte en el proceso de prestación del servicio, también se conoce que cada esfuerzo considerado aisladamente no logra alcanzar el nivel de calidad deseado si el proceso de prestación no se enfoca como una totalidad que articula la participación de todos los actores.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 287-305
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

7. Los resultados obtenidos en el grupo de enfoque o sesión a profundidad dejan claro que es necesario introducir cambios en la gestión de la atención y el servicio prestado en la Consulta Externa Especializada, cambios que comprenden desde el mobiliario en el sector de espera de los pacientes hasta la asistencia de los profesionales de la medicina especializada, así como también la disponibilidad de los insumos médicos y la utilización efectiva de la infraestructura.

8. Uno de los logros del presente estudio es haber obtenido de las fuentes directas información cruzada y coincidente sobre los factores que afectan la calidad de la gestión del servicio de salud prestado en la Consulta Externa Especializada, y evidenciar que, aun cuando la mayoría del grupo consultado opina que, en términos generales, el servicio prestado es bueno, igualmente señala que existen aspectos que deben mejorarse.

9. Cada uno de los factores analizados, desde los ambientales hasta los relativos a los recursos técnicos, profesionales y médicos que intervienen en el proceso de prestación del servicio de salud, deberán realizar un esfuerzo de adaptación a los cambios que deberán implementarse para satisfacer (el paciente es el principio y fin, la razón de ser de la Institución) a los pacientes que asisten a la Consulta Externa Especializada del Hospital Santo Tomás.

10. Las necesidades de atención que manifiestan los pacientes que solicitan los servicios de salud en el Hospital Santo Tomás y, específicamente, en la Consulta Externa Especializada, deja claro que son personas que han perseverado en dar resolución a su situación de salud, y que esperan obtener resultados positivos a lo largo de todo el proceso; por lo tanto, cuando uno de ellos se ve afectado porque el médico tratante no asiste o porque no está disponible un componente del tratamiento médico que va a recibir, ello crea un malestar en el paciente que no se debe tolerar.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 287-305
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAT, M. J. (2012). Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección. Barcelona, España: Gestión 2000, S. A.

Anónimo. (10 de septiembre de 2013). Estado Del Arte Gestión Empresarial. Obtenido de clubensayos.com: https://www.clubensayos.com/TemasVariados/Estado-Del-Arte-Gestion-Empresarial/1025137.html

Caicedo, L. (2011). Derecho Administrativo. Caracas, Venezuela: Instituto Venezolano de los Seguros Sociales.

Casermeiro, M. B. (2017). La calidad en los Servicios Públicos. Salta, Argentina: Secretaría General de la Gobernación de Salta.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Carta Iberoamericana de la Función Pública. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución Nº 11 de la "Declaración de Santa Cruz de la Sierra") Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003.

Constitución Política de la República de Panamá. Esta edición de la Constitución Política de 1972 está 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.

Donabedian, A. (2015). Exploraciones en evaluación y seguimiento de la calidad: La definición de calidad y enfoques para su evaluación. Prensa de la Administración de Salud.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill, novena edición.

ESAN. (11 de mayo de 2016). https://www.esan.edu.pe/. Obtenido de Universidad, Lima, Perú.

Gadea, A. (2010). Gestión de la Calidad de los Servicios Públicos, La perspectiva de los ciudadanos, clientes y usuarios. Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet (Barcelona), España: https://web.unican.es/unidades/secciongerencia/Documents/.

García, G. (2018). Gestión de los cambios organizacionales. Modelo Integrado: factores transformacionales y transaccionales. Venezuela: AB Ediciones.

García, I. M. (2017). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Revista de Administración Pública, 29*(3), 15-27.

Hernández S. T., M. (2011). El Control de Gerencia Empresarial: Criterios para la Evaluación del Desempeño. La Habana, Cuba: Del iSPJAE.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México. Sexta Edición: Editorial McGraw-Hill.

Horovitz, J. (2010). La Satisfacción Total del Cliente. Colombia: Mc. Graw-Hill.

Hospital-Santo-Tomás. (2003). Reseña Histórica. Obtenido de http://www.hospitalsantotomas.gob.pa/resena-historica/

Ibáñez, S. G. (2017). Tratado de Derecho Administrativo. Alicante, España: Arancadi.

Ley 38 de 31 de julio de 2000, Que aprueba el Estatuto Orgánico de la Procuraduría de la Administración, regula el Procedimiento Administrativo General y dicta disposiciones especiales.

Malagón-Londoño. Galán Morera. Pontón Laverde. Administración Hospitalaria. Bogotá. Tercera Edición. 2008.

Lamelas, V. S. (2015). La Salud Pública como problema de gobierno. Análisis de los problemas sociales de salud pública bajo el modelo de gobernanza. Barcelona, España: Tesis doctoral.

Meco, J. L., & Sailer, J. C. (2 de mayo de 2011). La gestión y prestación de los servicios públicos en el marco de la descentralización. Obtenido de https://issuu.com/fiiapp/docs/gestion

Menguzzato, M. y. (2009). La dirección estratégica de la empresa. Barcelona, España: Editorial Ariel.

Ministerio de Economía y Finanzas (2012) “Informe Económico y Social Panamá

Ministerio/Salud/Perú. (Julio de 2002). Estándares de Calidad para el Primer Nivel de Atención; Lima, Perú. Obtenido de Dirección de Garantía de la Calidad y Acreditación: http://www.diresacusco.gob.pe/administracion/serums/Plan%20Mejora%20Web/Estandar1erNivel2003.pdf

Moreno A., L. (2011). Epidemiología Clínica 3ra edición. En L. M. Altamirano, Epidemiología Clínica 3ra edición (págs. 256-273). México: Mc Graw-Hill.

Moreno, B. (20 de julio de 2012). Universidad de Medellín, Colombia. Obtenido de La teoría del servicio público y su aplicación real en materia de acueducto durante la década de los: https://www.redalyc.org/pdf/945/94522275005.pdf

Navarro, V. (2018). (2018). Políticas de salud y desigualdades sociales. Ediciones Akal.

Ñaupas Paitán, Humberto (2014). Metodología de la Investigación. Cuantitativa Cualitativa y Redacción de tesis. Ediciones de la U, Bogotá, Colombia.

OPS/OMS. (2010). Redes Integradas de Servicios de Salud: Conceptos, Opciones de Política y Hoja de Ruta para su Implementación en las Américas. Washington, D.C.: OPS: https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=5520:2 011-integrated-health-service-delivery-networks-concepts-policy-options-roadmap-americas&Itemid=3553&lang=es

OPS/OMS. (2010). La Renovación de la Atención Primaria de Salud en las Américas. Obtenido de Washington, D.C.: http://www.medicos.cr/web/documentos/boletines/BOL241012/PHC_brochure_s pa.pdf

OPS (2007) “Perfil del Sistema de Salud de Panamá.

OPS (2012). “Salud en las Américas.

OMS (2010) “Gasto en Salud de Panamá”

Orosco, M. (2009). Calidad en Salud, Curso Internacional de Desarrollo de Salud, Módulo II. Nicaragua: CIES-UNAN.

Ortiz, A. (2014). Principios de Derecho Público Económico, Granada, España: Comares.

Pinilla, A. M. (7 de septiembre de 2014). Vida y Cultura: Aniversario del ‘Elefante blanco’. La Estrella de Panamá.

Ponce, S. (2013). Inversión publica y Desarrollo Regional. Tesis presentada para optarel Grado de Magíster en Economía. Lima-Perú.: Universidad Católica del Perú.

PNUD (2013) “Informe sobre Desarrollo Humano”

Rodríguez, J. N. (12 de marzo de 2012). Los hitos del management en un siglo de Peter Drucker. Obtenido de marianoramosmejia.com: http://www.marianoramosmejia.com.ar/page/29/

Silva, J. (2011). Las finanzas públicas y la economía pública: una mirada histórica a su evaluación y desarrollo. Revista CIFE. Universidad Santo Tomás. Bogotá, 26-32.

Universidad/Sabana. (junio de 2014). La percepción de pacientes y familiares sobre la comunicación con los profesionales de la salud. Obtenido de Revista de salud Pública N°16 https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/rsap/v16n4/v16n4a10.pdf

VARO, J. (2008). Gestión Estratégica de la Calidad de los Servicios Sanitarios. Un Modelo de Gestión Hospitalaria. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.

Villegas, M. d. (2013). La satisfacción del usuario como indicador de calidad. Revista Nacional de Cardiología, 58-65.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 305-327
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Residuos de aparatos eléctricos y electrónicos en el Centro Regional Universitario de Veraguas

Social Responsibility and its impact on the management of waste electrical and electronic equipment at the Veraguas Regional University Center

Oscar E. Rodríguez C.
Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Veraguas, Panamá
Correo: oseroca.rodriguez@up.ac.pa https://orcid.org/0000-0001-5438-8037
Libertad Fernández G.
Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Veraguas, Panamá
Correo: libertad.fernandez@up.ac.pa https://orcid.org/0000-0002-3705-4761
David A. Rodríguez F.
Universidad Tecnológica de Panamá, Facultad de Ingeniería de Sistemas Computacionales, Panamá
Correo: david.rodriguez12@utp.ac.pa https://orcid.org/0000-0002-7167-944X
Damaris E. Rodríguez C.
Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Veraguas, Panamá
Correo: damaris.rodriguez-c@up.ac.pa https://orcid.org/0000-0001-7225-6345
Dora E. Camaño P.
Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Veraguas, Panamá
Correo: dora.camano@up.ac.pa https://orcid.org/0009-0003-2976-9841

Recibido: 28-03-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7758

RESUMEN

Con el propósito de formular políticas administrativas y procedimientos adecuados para la gestión de desechos informáticos y tecnológicos, considerando criterios técnicos, directrices institucionales y normativas legales nacionales e internacionales, se implementó un enfoque de investigación cuantitativa de diseño exploratorio, descriptivo y no experimental entre octubre y noviembre de 2024. Se aplicó un cuestionario en línea, distribuido por correo electrónico institucional y con consentimiento informado, a 30 funcionarios del Centro Regional Universitario de Veraguas. Los resultados revelaron que el 82.14% (23) percibe una falta de vinculación entre las políticas administrativas y las prácticas actuales de manejo de residuos, según el Plan de Desarrollo Institucional. Además, el 85.71% (24) identificó deficiencias en la oferta de capacitación profesional y académica, y el 100% (28) señaló la ausencia de compromiso con actividades de responsabilidad social en la unidad académica.

Palabras clave: responsabilidad social, equipamiento electrónico, recursos humanos, reciclaje profesional, actualización de los conocimientos.

ABSTRACT

With the aim of formulating appropriate administrative policies and procedures for the management of electronic and technological waste taking into account technical criteria, institutional guidelines, and national and international legal regulations, a quantitative research approach with an exploratory, descriptive, and non-experimental design was implemented between October and November 2024. An online questionnaire was administered, distributed via institutional email and with informed consent, to 30 staff members at the Regional University Center of Veraguas, including authorities, faculty coordinators, and administrative personnel. A total of 93.33% (28) of participants completed the instrument, which made it possible to collect data on management and disposal policies, training, and reuse of technological waste. The results revealed that 82.14% (23) perceive a lack of alignment between administrative policies and current waste management practices, according to the Institutional Development Plan. Additionally, 85.71% (24) identified shortcomings in the provision of professional and academic training, and 100% (28) noted the absence of commitment to social responsibility activities within the academic unit.

Keywords: social responsibility, electronic equipment, human resources, professional retraining, knowledge updating.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 306-328
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

La historia señala que desde su creación a mediados de junio de 1969, el Centro Regional Universitario de Veraguas (CRUV, de ahora en adelante), se ha proyectado a la comunidad como una institución de educación superior en constante crecimiento y desarrollo, contribuyendo al desarrollo económico, social, cultural y científico de la región, mediante la presencia de (16) facultades, administrando (38) carreras a nivel de técnico, licenciaturas, ingenierías, profesorados, postgrados y maestrías. Cuenta con una población aproximada de cuatrocientos (411) docentes, cinco mil seiscientos cuarenta y ocho (5,648) estudiantes, ciento cincuenta y tres (153) colaboradores administrativos, catorce (14) edificios, que incluyen: laboratorios, cafetería, piscina, capilla universitaria, gimnasio y áreas verdes (Centro Regional Universitario de Veraguas, 2024).

Actualmente en esta Unidad Académica, existen un sinnúmero de aparatos y modernos equipos informáticos como computadoras, laptop, impresoras, fotocopiadoras, tableros inteligentes y proyectores multimedia, ubicados en las oficinas administrativas, salón de profesores, aulas de clases, laboratorios de informática y en salas de investigación; adicional se cuenta con el acceso global a internet que permite el funcionamiento de las redes de computadoras a nivel institucional, a través de equipos como conmutadores, enrutadores y puntos de acceso inalámbricos, que forman parte de la gran infraestructura tecnológica del CRUV.

Todo este crecimiento ha permitido desarrollar las acciones académicas y administrativas de forma más eficiente, rápida y segura, requeridas por la misma Universidad de Panamá; sin embargo, también de manera muy silenciosa, ha dado paso a un enorme problema de tipo administrativo y técnico, el cual ya está dando sus primeros avisos en función al compromiso que debe ejercer el CRUV en cuanto a su responsabilidad social en el manejo adecuado, reutilización y descarte de los desechos informáticos, equipos electrónicos y tecnológicos conocidos en la actualidad como residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE, de ahora en adelante), que van quedando en obsolescencia (Schwalb, et.al, 2019).

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 306-328
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Desde el punto de vista técnico, el concepto de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) se refiere a todos aquellos dispositivos eléctricos o electrónicos, como los restos procedentes de dichos aparatos, sus materiales, componentes, consumibles y subconjunto que los componen, que han llegado al final de su vida útil y son desechados por los usuarios (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), 2020).

Ciertamente nos adentramos en un proceso investigativo que analiza normas internacionales, acuerdos y reglamentaciones que transcienden fronteras y espacio y que a su vez, buscan implementar esfuerzos para establecer categorías y normativas específicas en cada país y región.

Así es que, los países latinoamericanos han adoptado modelos basados en las mejores prácticas internacionales, principalmente siguiendo recomendaciones aprobados por el Consejo de Administración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente por su decisión 14/30, de 17 de junio de 1987 y del Convenio de Basilea (1989), que regula el movimiento transfronterizo de residuos peligrosos; del cual Panamá es signatario desde el año 1990 y que a la fecha su legislación queda en un vacío administrativo que afecta las funciones interinstitucionales, incluyendo la Universidad de Panamá.

Como punto de referencia se destaca que, el derecho internacional del medio ambiente nació en los años 70, como resultado de la crisis ambiental surgida en el periodo de la post-industrialización; sin embargo, la Asamblea General de las Naciones Unidas convocó del 5 al 16 de junio del año 1972, en Estocolmo (Suecia), la Conferencia de Estocolmo, que marcó el inicio del debate internacional sobre el medio ambiente (Rodríguez V., 1972).

En esta primera cumbre, se establecieron los principios ambientales básicos y acordó la implementación de un plan de acción en cuatro áreas temáticas: formulación de principios, concienciación global, creación de instituciones y movilización de recursos, los cuales propiciaron la creación la creación del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA, 2024).

Cada día se producen miles de dispositivos, partes y componentes electrónicos que facilitan nuestras vidas y las actividades que desarrollamos como habituales en cada trabajo; pues en la actualidad estamos inmersos en la era de las nuevas versiones, modelos y últimas funcionalidades tecnológicas, sin reparar las consecuencias ambientales y sociales que esto conlleva.

Pese a los beneficios innegables de la tecnología, esta situación se torna alarmante, considerando que muchos de estos equipos al término de su vida útil, son descartados y arrojados a la basura directamente, pasando por alto el grado de contaminación que sufre el medio ambiente debido a las sustancias y materiales tóxicos que se oxidan y descomponen como por ejemplo: el Plomo(Pb), Mercurio(Hg), Cadmio(Cd), Bifenilos Policlorados (PCBs), Níquel(Ni), Fosforo(P), Bromo(Br), Selenio(Se) entre otros elementos; así como diversos materiales que al incinerarse en condiciones inadecuadas, son generadores de sustancias tóxicas como las dioxinas y furanos (Koti, et.al, 2023).

La basura electrónica que termina en las calles, ríos y en los rellenos sanitarios, sin una adecuada gestión o tratamiento, contaminan el suelo, las aguas, el aire y afectan la salud de las personas y de las comunidades. Por otra parte, se derrochan miles de recursos que pueden recuperarse, como lo son los metales preciosos incluyendo (oro, plata y cobre), los cuales siguen teniendo un valor económico significativo, cuando los aparatos caen en desuso (Bhagat, 2023).

Estos desperdicios sólidos, deben ser manejados de forma diferente; por consiguiente, es necesario trabajar conjuntamente en la búsqueda de políticas administrativas, procedimientos reales y efectivos y soluciones factibles, que permitan realizar una gestión sustentable y eficiente en la administración y tratamiento de estos residuos a nivel institucional (Alvarado C. et.al, 2017).

Claramente, el CRUV no escapa a la situación antes descrita; puesto que, con el paso del tiempo se ha notado un incremento en el uso y dependencia de los aparatos informáticos en las diversas actividades administrativas y académicas en esta Unidad, como lo destaca el actual Plan de Desarrollo Institucional, vinculado a la mejora de la

calidad educativa, facilitar la investigación, promover la digitalización y la sostenibilidad; que sustenta la importancia de la adquisición de nuevos equipos informáticos y tecnológicos como un componente clave para el desarrollo institucional, la mejora de la praxis académica y la sostenibilidad ambiental (Universidad de Panamá (Plan de Desarrollo Institucional-PDI), 2022-2026).

Aunado a lo anterior, el incremento de la matrícula del último lustro hace justo y necesario la adecuación de espacios administrativos (oficinas), nuevas aulas de clases y de laboratorios; que a su vez, incorporan mejores y modernos equipos informáticos, componentes electrónicos y de dispositivos de enrutamiento y conmutación de datos, para dar el servicio y soporte al proceso de enseñar y de aprender.

Bajo este escenario, en el contexto de la responsabilidad social, las instituciones de educación superior tienen un papel fundamental en la gestión adecuada de estos residuos, no solo por la gran cantidad de equipos que utilizan; sino también, por su capacidad para influir en las futuras generaciones y en la comunidad universitaria en general. No obstante, esta responsabilidad implica la adopción de prácticas sostenibles que aborden el ciclo de vida completo de los equipos informáticos y electrónicos, desde su adquisición, registro, utilización y su disposición final (Domahidi, et.al, 2023).

Planteamiento del problema

Desde la década anterior, el problema de los RAEE ha empezado a causar preocupación a nivel internacional debido a la cantidad, al tipo de sustancias y elementos contaminantes que contienen estos equipos. Además, la cantidad de dispositivos electrónicos que deben tratarse y desecharse anualmente, continúa creciendo debido al incremento en el consumo y que a su vez, hace que su vida útil, sea más corta por los requerimientos del mercado, las actividades y exigencias profesionales, tanto del hardware, software y otros equipos (United Nations Institute for Training and Research, 2024).

En nuestro país, este es un problema que empieza a manifestarse, especialmente en las instituciones del Estado, empresas privadas y universidades estatales; que ya se ven enfrentados a la disyuntiva de deshacerse, eliminar o botar grandes cantidades de equipos y componentes electrónicos e informáticos sin el tratamiento adecuado (Diario La Prensa (web), 2020).

Ciertamente, existen normas legales que datan del siglo pasado y que se vinculan a dicha problemática ambiental; dentro de la cual, se destaca la Ley No.21 de 6 de diciembre de 1990, por la cual se aprueba el convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación (Asamblea Legislativa, 1990).

De igual forma, la existencia de la Ley No.276 de 30 de diciembre de 2021, que regula la gestión integral de residuos sólidos en la República de Panamá; cabe destacar que, se puede inferir que esta normativa establece disposiciones sobre la recolección, tratamiento, reciclaje y disposición final de los residuos sólidos, así como la responsabilidad de los generadores de residuos y de las entidades encargadas de su gestión (Asamblea Nacional, 2021).

También, bajo el Decreto Ejecutivo No.23, de 4 de mayo de 2023, la Universidad de Panamá forma parte de la Comisión Interinstitucional de Residuos de Aparatos Electrónicos y Eléctricos (RAEE), y tendrá derecho a voz y voto a través de sus representantes, principales y suplentes, todos idóneos y escogidos por su reconocida competencia, antecedentes académicos y excelencia laboral (Gaceta Oficial Digital, 2023).

A nivel institucional, la tendencia ha sido retrasar la disposición, acumulando la basura electrónica en almacenes y otros lugares, lo cual viene acompañado de un reciclaje a escala muy pequeña; sin embargo, estos desechos no podrán ser amontonados para siempre en estos depósitos, por lo cual es fundamental diseñar una estrategia integral, tanto ambiental como institucional, para evitar la transferencia de estos problemas generados por los desechos de una institución a otra.

A pesar de que en el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Panamá se establecen políticas de conservación y protección del medio ambiente, que se enmarcan en el Eje Estratégico 7: Gestión de riesgos (GIRD), Adaptación al Cambio Climático (ACC) y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), no se presentan disposiciones en materia de la gestión de los RAEE (UP (PDI), 2022-2026).

De lo anterior se puede señalar que, si existen en el Plan de Desarrollo Institucional algunas estrategias y acciones vinculadas a:

- Aprobar una política universitaria en GIRD y ACC: Esto implica establecer un marco normativo que guíe las acciones de la universidad en relación con la gestión de riesgos y la adaptación al cambio climático (Pág.28).

- Garantizar la presencia de los ODS en el quehacer universitario: Asegurar que las actividades y programas de la universidad estén alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Pág.28).

En particular lo antes expuesto, hace referencia a la promoción de la cultura ambiental y la ejecución de programas permanentes de capacitación en sostenibilidad ambiental, así como la creación de círculos estudiantiles que apoyen iniciativas de desarrollo ambiental sostenible (Pág.22).

En teoría estas políticas reflejan un compromiso con la sostenibilidad y la protección del medio ambiente, alineándose con las tendencias globales y las necesidades locales; sin embargo, no se presentan estrategias y acciones relacionadas con el reciclaje de los RAEE de la Universidad.

En este escenario, se percibe la necesidad y se requiere examinar el proceso y los procedimientos vinculados a: Descarte, Registro, Revisión Técnica, Reutilización y Almacenamiento de los RAEE que son descartados o dejan de funcionar por daños generales en las oficinas, aulas y laboratorios de informática en el Centro Regional Universitario de Veraguas; por lo que, es oportuno reflexionar y preguntarse lo siguiente:

Siguiendo las Normas y Disposiciones Nacionales (Leyes, Decretos Ejecutivos y Acuerdos Interinstitucionales) vigentes, lineamientos administrativos y planes institucionales de desarrollo ¿Se han establecido las políticas administrativas internas, procedimientos adecuados para el Descarte, Registro, Revisión Técnica, Reutilización, Almacenamiento de los RAEE y jornadas de capacitación del personal docente y administrativo en el Centro Regional Universitario de Veraguas?

Por lo antes expuesto, es fundamental diseñar una estrategia integral para evitar la transferencia de problemas generados por la inadecuada gestión de los RAEE en esta institución universitaria, involucrando la necesidad de considerar esta situación y comenzar a reflexionar de manera ordenada sobre las políticas y los procedimientos técnicos y administrativos que se deben implementar para abordarlo.

Objetivo General:

- Proponer políticas administrativas y procedimientos para el manejo de los RAEE, considerando los aspectos técnicos, lineamientos generales de la institución y las normativas legales nacionales e internacionales, a fin de fomentar la responsabilidad social y ambiental en la comunidad universitaria del CRUV.

Objetivos Específicos:

- **Desarrollar** un marco de políticas administrativas que establezca directrices claras para la disposición final de los RAEE, alineadas con los lineamientos generales de la institución y las mejores prácticas internacionales.
- **Implementar** procedimientos técnicos que faciliten la recolección, clasificación y reciclaje de los RAEE, asegurando la seguridad y eficiencia en cada etapa del proceso y promoviendo la reutilización de componentes viables.
- **Adaptar** las normativas existentes a nivel nacional e internacional, integrándolas en las políticas y procedimientos institucionales para garantizar el cumplimiento de las regulaciones ambientales y de gestión de residuos tecnológicos.

- **Capacitar** al personal y sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la importancia del manejo y gestión adecuada de los RAEE, mediante programas de formación, talleres y campañas de concienciación que fomenten una cultura de sostenibilidad y responsabilidad ambiental.

Cabe destacar que, resulta imprescindible contar con un sistema de gestión administrativo adecuado, que ofrezca el almacenamiento, tratamiento, reutilización, reciclaje y disposición final de los RAEE en el Centro Regional Universitario de Veraguas.

METODOLOGÍA

Por la naturaleza y gestión de la información, este estudio es de tipo exploratorio, descriptivo, no experimental (Thomas, 2021); por el cual, atendiendo a dichas condiciones, se aplicó un enfoque de investigación cuantitativo, que plantea soluciones prácticas y concretas para un problema específico, dentro de lo cual se busca proponer políticas y procedimientos que se puedan implementar directamente para mejorar la gestión de los RAEE en el CRUV (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

En este escenario, se diseñó un formulario en línea que se aplicó de manera remota a través del correo electrónico institucional, asegurando en primera instancia el consentimiento informado de todos los encuestados, de forma tal que se mantenga la privacidad de la información suministrada de los (30) colaboradores participantes, distribuidos de la siguiente manera: Autoridades del CRUV, Secretaria Administrativa, Bienes Patrimoniales, Servicios Informáticos, Coordinadores de Facultad y miembros de la Comisión de Ambiente y Desarrollo Sostenible; cabe indicar que, el diseño del formulario fue sencillo y práctico, minimizando así cualquier inconveniente a la hora de su llenado.

Este instrumento (formulario) fue diseñado con 10 ítems que plantean varias interrogantes que se enmarcan en el Conocimiento y Compromiso Institucional, Políticas y Prácticas de Sostenibilidad, Normativas Legales Nacionales, Decretos, Acuerdos y Convenios, Capacitación y Sensibilización, Procedimientos técnicos para

la gestión de residuos electrónicos, Impacto de los desechos tecnológicos en el medio ambiente, Participación de la Comunidad Universitaria, Responsabilidad Social y Compromiso Ambiental Institucional, Reutilización y Reciclaje de equipos, y finalmente, la necesidad de mejora en la gestión de desechos.

En el contexto metodológico y estadístico, existen diferentes procedimientos que permiten determinar los resultados del cálculo del tamaño de la muestra, lo que señala que (Leedy y Ormrod, 2021):

$$n' = \frac{P(1-P)}{V^2} = \frac{P(1-P)}{(se)^2} \qquad n = \frac{n'}{1+\frac{n'}{N}} \qquad S = se = V$$

Donde se consideró:

n' = Tamaño de la muestra sin ajustes
n = Tamaño de la muestra con ajustes
N = Tamaño de la población a encuestar (30)
$se = 0.06 = 6\%$ = Error Estándar (propuesto por las investigadoras)
$P = 0.5 = 50\%$ = Probabilidad de Ocurrencia
V^2 = Varianza de la población a encuestar
S^2 = Varianza de la muestra

Es muy importante destacar que, el elemento seleccionado en la población presenta el atributo de interés en la encuesta sin premuestro (Triola, 2018). Sustituyendo los valores conocidos, se obtiene que el tamaño de la muestra con ajustes es: n = 20.94 **≈ 21 personas**.

Para expresar de forma matemática y sustentar los resultados obtenidos, se utiliza la siguiente nomenclatura (Rodríguez C. et.al, 2022):

PE = Población Encuestada (28)
PTEi = Población Total de Encuestados investigados (30)
TMC = Tamaño de la Muestra Calculada (21)

$$\#(PTEi) = 30,\ \#(TMC) = 21,\ \#(PE) = 28$$
$$\therefore$$
$$\#(TMC) \leq \#(PE) \leq \#(PTEi)\ \wedge\ \forall p_{TMC} \in \{TMC\},\ p_{TMC} \in \{PE\}$$

Como explica (Cozby y Bates, 2024), es necesario aplicar pruebas piloto a un grupo de personas para minimizar los posibles inconvenientes tanto en coherencia y redacción del instrumento a utilizar; por ello, adicional se aplicó el Alfa de Cronbach (α), el cual correlaciona elementos a través de procedimientos de cálculo, lo cual

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 306-328
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

permite obtener un nivel de confiablidad al proceso de investigación realizado, atendiendo a sus resultados.

$$\alpha = \frac{N}{N-1}\left(1 - \frac{\Sigma\sigma_i^{2^0}}{\sigma_t^2}\right) = \mathbf{0.913}$$

$\boldsymbol{N}$ = Número de ítems o preguntas (10)
$\boldsymbol{\sigma_i^2}$ = Varianza de cada ítems o preguntas
$\boldsymbol{\sigma_t^2}$ = Varianza total del puntaje

Es importante destacar que, la varianza de cada ítems o pregunta ($\boldsymbol{\sigma_i^2}$) indica el grado de dispersión o variabilidad de las respuestas del formulario; por ello, su cálculo se presenta de la siguiente manera:

$$\sigma_i^2 = \frac{\sum(X_j - \text{Media})^2}{n-1}$$

Por su parte, la varianza total del puntaje ($\boldsymbol{\sigma_t^2}$) obtenido al realizar el cálculo matemático, representa la variabilidad de dicho puntaje al sumar las respuestas de cada encuestado, de la siguiente manera:

$$\sigma_t^2 = \frac{\sum(\text{Puntaje Total}_j - \text{Media del puntaje total})^2}{n-1}$$

Cabe señalar que, para el análisis estadístico de los datos recopilados, se utilizó el software informático IBM SPSS Statistic, el cual por su fácil manejo y gran flexibilidad para la administración de los datos, fue de gran utilidad en este proceso; al igual que Microsoft Excel, para el diseño y construcción del grupo de gráficos.

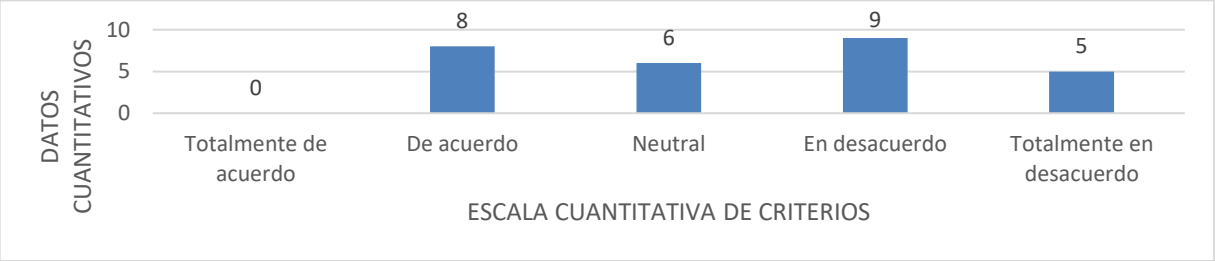
RESULTADOS

Los resultados obtenidos a través de la aplicación del formulario en línea de forma remota enviado a las autoridades, colaboradores, coordinadores de facultad y miembros de comisión de ambiente, permite hacer el análisis de la información recopilada; por lo que, en primera instancia, se determinó la claridad y definición de las políticas en la gestión y disposición final de los RAEE, según lo estipulado en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI-2022-2026) de la Universidad de Panamá (CRUV), como se observa en la figura 1.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 306-328
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Figura 1.

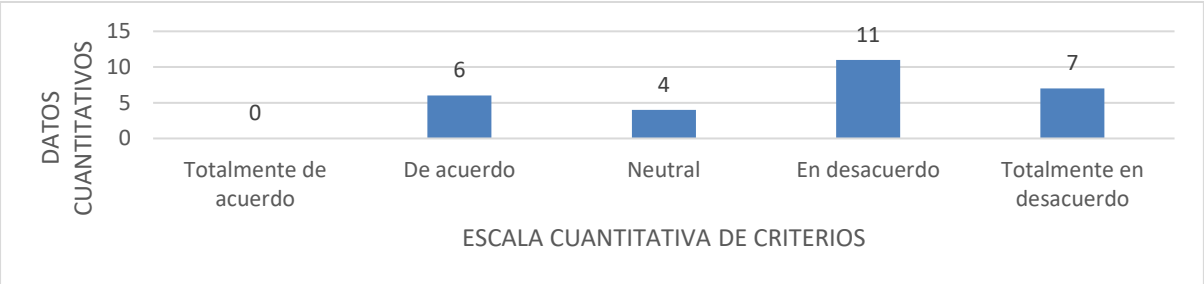
Políticas de gestión y disposición de los RAEE según (PDI-2022-2026).



Nota: Esta figura destaca que, 9 (32.14%) de los encuestados considera estar en desacuerdo de la vinculación de las políticas de gestión y disposición de los RAEE contempladas en el PDI, lo cual desde el punto de vista estadístico, marca una tendencia que incrementa 5 (17.85%) de los que están en total desacuerdo; lo que representa que 14 (49.99%) reiteran que no existe dicha vinculación.

La figura 2 indagó sobre la implementación adecuada de políticas administrativas de sostenibilidad en el CRUV, obteniendo los siguientes resultados.

Figura 2.
Implementación de políticas administrativas de sostenibilidad en el CRUV, para reducir el impacto ambiental de los RAEE.



.

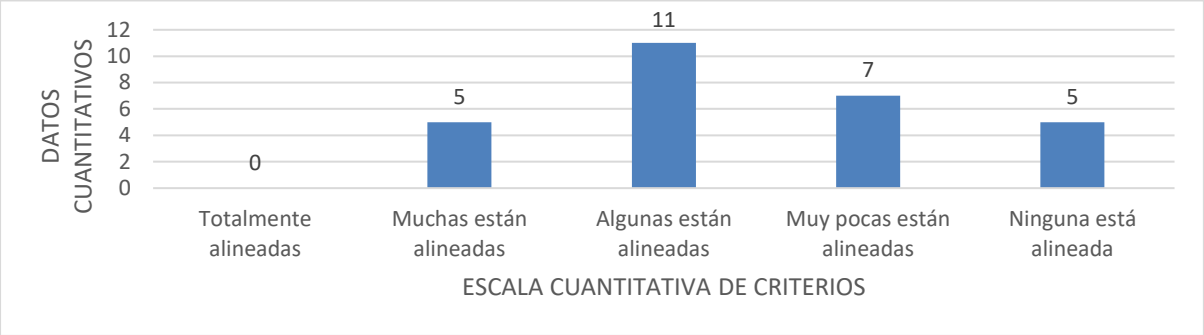
Nota: Los resultados sustentan que 18 (64.28%) están en posición de en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que corrobora que no se percibe la existencia de políticas administrativas de sostenibilidad en esta materia.

En ese mismo orden de ideas, se indagó sobre la vinculación de las políticas administrativas y prácticas actuales para el manejo de los RAEE con las normas y

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 306-328
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

disposiciones nacionales (Leyes, Decretos Ejecutivos y Acuerdos Interinstitucionales) vigentes, dando como resultados los datos que se observan en la figura 3.

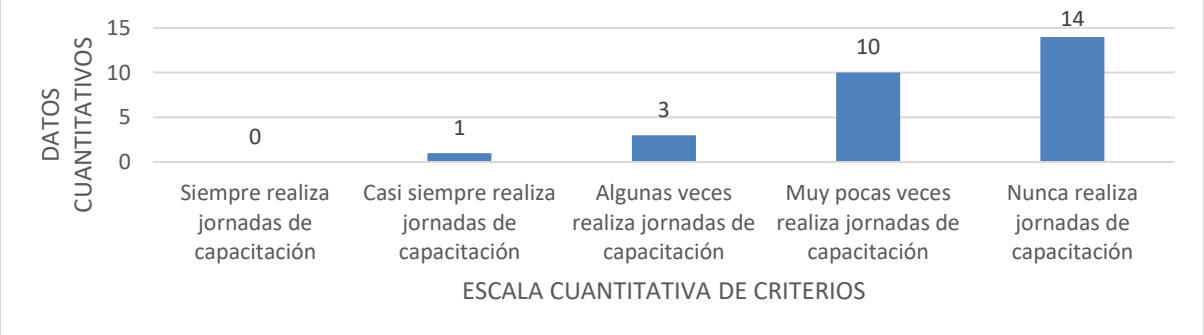
Figura 3.
Vinculación de las políticas administrativas y prácticas actuales para el manejo de los RAEE con las normas y disposiciones nacionales.



Nota: Se destaca que, 23 (82.14%) amplían la percepción que algunas a ninguna están alineadas, lo que reitera la afirmación de la carencia de políticas en esta materia, además de enfatizar que, el proceso de capacitación como actividad profesional conlleva un sinnúmero de actividades que deben estar muy alineadas con la filosofía y objetivos institucionales en primera instancia; no obstante, para el caso particular de la Universidad de Panamá y sus Centros Regionales Universitarios, el Plan de Desarrollo Institucional planificado para el quinquenio 2022-2026, es de gran valía, puesto que enmarcan las políticas, procesos y procedimientos en actividades académicas, administrativas, investigación, extensión, producción y servicios.

Lo antes expuesto encamina los resultados obtenidos en la figura 4, los cuales son asociados a la gran importancia de las jornadas de capacitación por parte del CRUV; sin embargo, éstos profundizan la carencia de este tipo de actividades, lo que agrava más el problema de gestión de los RAEE.

Figura 4.
Desarrollo de jornadas de capacitación en materia de manejo de los RAEE en el CRUV.

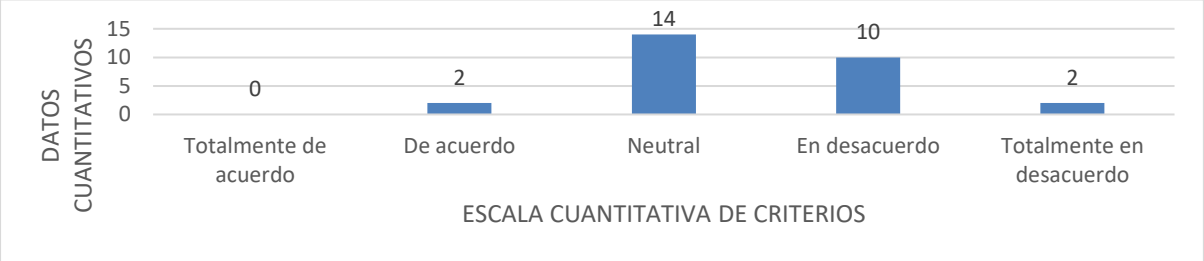


REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 306-328
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Del total encuestados, 24 (85.71%) refuerza la carencia de este tipo de actividades a lo interno del CRUV; lo que sigue sumándose a la lista de ingredientes que inciden en la falta de políticas administrativas institucionales en este tema, permitiendo enfatizar que, la capacitación del recurso humano (docentes y administrativos) en el contexto de la educación superior e institucional es fundamental para asegurar la calidad, la innovación en la enseñanza y la investigación.

Por otro lado, vinculado a la existencia de procedimientos claros y eficientes para la recolección, clasificación y reciclaje de los RAEE en esta Unidad Académica, se presenta en la figura 5 los resultados obtenidos.

Figura 5.
Procedimientos establecidos para la gestión de los RAEE en el CRUV.



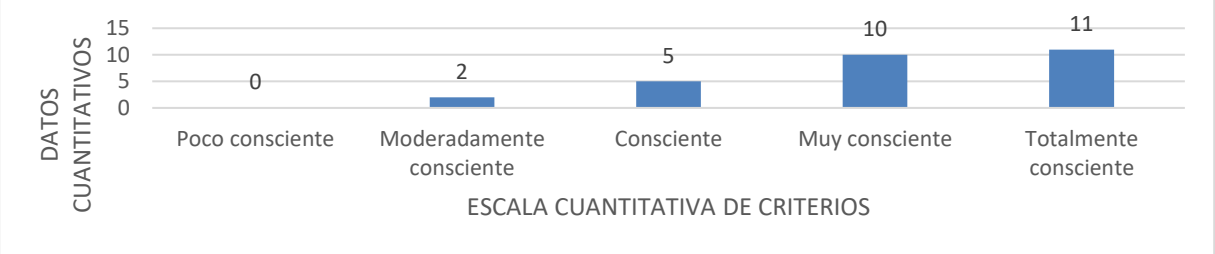
Nota: Los datos alcanzados presentan un 14 (50%) de los encuestados se abstiene de emitir comentarios, dada su posición Neutral en sus respuestas. De estos resultados se puede inferir que dejan entre dicho el conocimiento sobre los procedimientos aplicados para la recolección, clasificación y reciclaje de los RAEE en esta Unidad Académica.

En la figura 6, se muestran los datos derivados de la condición muy personal de ser conscientes de los efectos negativos que pueden tener los RAEE en el medio ambiente, si no son gestionados adecuadamente.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 306-328
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Figura 6.

Efectos negativos de la gestión de los RAEE en el CRUV.

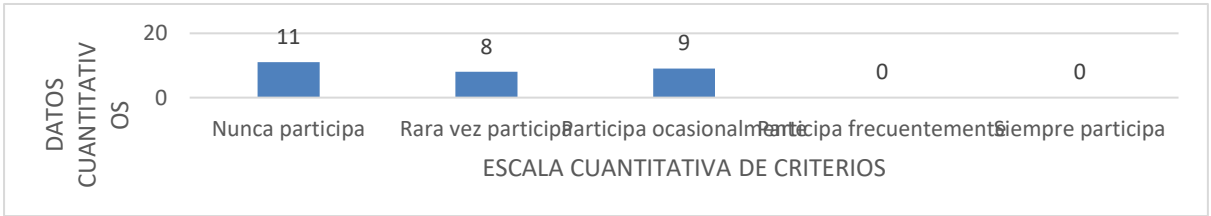


Lo que resalta que, 26 (92.85%) de los encuestados están en promedio conscientes a totalmente conscientes de los efectos negativos que la inadecuada gestión pueda provocar en el manejo inadecuado de los RAEE en el CRUV; lo que reitera ciertamente que somos reflexivos a nivel universitario de los daños que podemos ocasionar al medio ambiente por nuestras acciones.

En la figura 7, se indagó sobre los niveles activos de participación de la comunidad universitaria (profesores y administrativos) en programas y actividades relacionadas con la sostenibilidad y la gestión adecuada de los RAEE en el CRUV, lo cual presentó como resultados aspectos muy directos y precisos sobre dichas participaciones.

Figura 7.

Niveles de participación en programas y actividades de sostenibilidad y gestión de los RAEE en el CRUV.

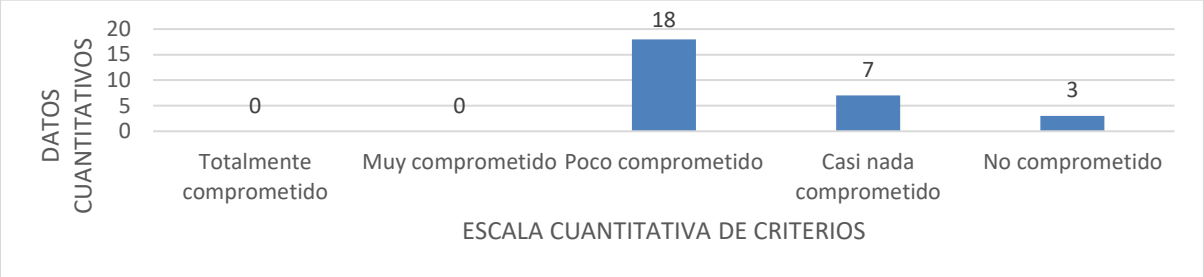


Un aspecto muy interesante que surge del análisis de los resultados alcanzados es que, 28 (100%) de los encuestados asegura que su nivel de participación ha sido ocasionalmente a nunca en este tipo de actividades, lo cual refuerza los datos obtenidos en las gráficas anteriores.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 306-328
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Con relación a la figura 8, los resultados muestran la consecuencia, efectos y carencia en la falta de compromiso con los aspectos de la responsabilidad social institucional asociada al manejo de los RAEE en el CRUV.

Figura 8.
Responsabilidad social institucional para la gestión de los RAEE en el CRUV.

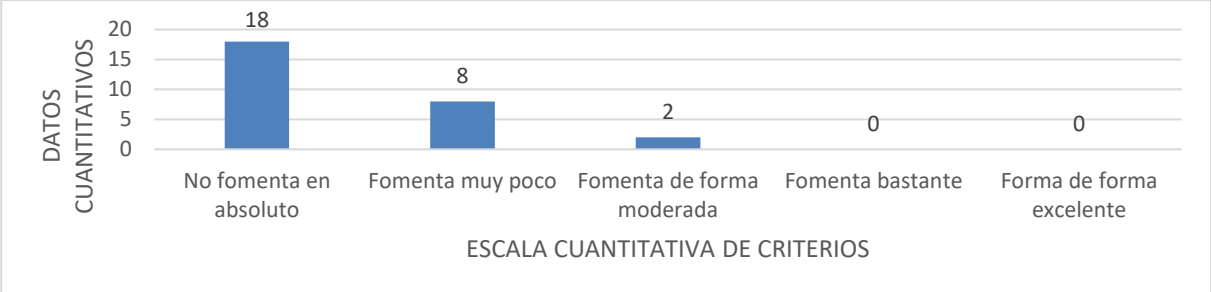


Fuente: Elaboración de los autores.

La respuesta fue que, 28 (100%) de los encuestados respondieron de poco a no comprometido con esta labor de tipo administrativa. Los resultados que se van presentado muestran en este momento un vacío administrativo que inicia en el PDI, el cual carece de políticas, procesos y procedimientos definidos que permitan gestionar de forma administrativa, técnica y científica el problema de los RAEE a nivel institucional.

Referente a los datos recopilados en la figura 9, se resaltan las falencias de políticas en el CRUV, vinculadas a la reutilización de los RAEE en desuso.

Figura 9.
Reutilización y Reciclaje para la gestión de los RAEE en el CRUV.

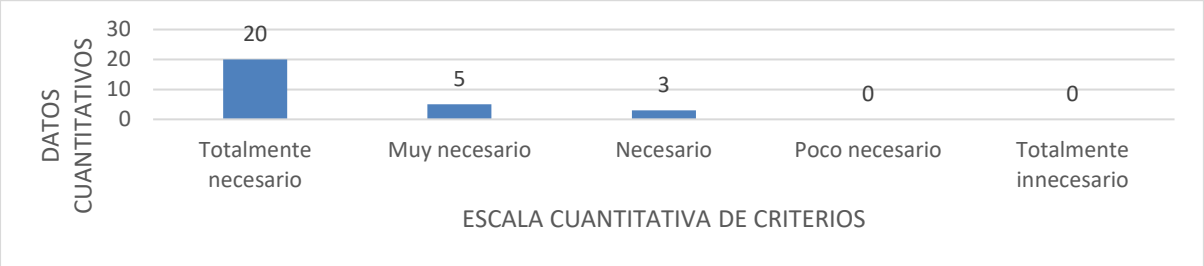


Las respuestas obtenidas revelan que, 18 (64.28%) señalan que no se fomenta la reutilización y reciclaje de los RAEE a nivel del CRUV, y si agregamos que, 8 (28.57%) se suma a las cifras antes calculadas, entonces la situación es muy preocupante.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 306-328
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

En el análisis de los datos obtenidos de forma remota a través del correo institucional, se llega al final de los 10 ítems o preguntas del formulario, del cual extraemos los siguientes resultados presentados en la figura 10.

Figura 10.
Necesidad de implementación de políticas y procedimientos administrativos internos para mejorar la gestión de los RAEE en el CRUV.



Nota: Los datos muestran que, 20 (71.42%) de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que es necesario la implementación de políticas y procedimientos internos reales y efectivos para el manejo y la gestión ordena de los RAEE en el CRUV, lo que se conecta con todos los resultados previamente obtenidos.

No se puede finalizar sin señalar que, es muy evidente las carencias en materia de lineamientos administrativos propuestos desde el PDI y en otros documentos de la Universidad de Panamá sobre la gestión de los RAEE, lo cual es muy preocupante; ya que, el desconocimiento de un norma legal, no impide que sea cumplida y acatada como se debe.

DISCUSIÓN

El problema de la adecuada gestión de los residuos y aparatos eléctricos y electrónicos cada día cobra mayor beligerancia y preocupación a nivel mundial; ya que según las estadísticas actuales, se producen alrededor de 53,6 millones de toneladas métricas por año de desechos electrónicos en todo el mundo y para el año 2030, se espera un aumento del 21%, lo que representaría 74 millones de toneladas métricas (Universidad de las Naciones Unidas (UNU), 2024).

Queda claro que esta situación es mundial y debe ser abordada desde múltiples aristas, y uno de ellos es, desde el punto de vista educativo y académico; puesto que,

a través de investigaciones e innovaciones, se puede dar poco a poco soluciones contextualizadas para resolver este problema.

Uno de los mejores referentes que sirve de experiencia para la adecuada gestión de los RAEE en las instituciones de educación a nivel superior en América Central y Panamá, lo constituye los estudios realizados en la Universidad Federal de Itajubá en Minas Gerais, Brasil (Leal, et.al, 2017); el cual destaca el problema sobre el correcto manejo y tratamiento de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos en dicha entidad educativa, lo que resultó en la falta de acuerdos según las normas legales para la enajenación de los bienes por la inexactitud de un modelo de gestión adecuado.

Otro referente investigativo lo constituye el estudio realizado en la Universidad de Sydney, Australia; la cual, buscaba medir la conciencia, percepción y patrones de eliminación de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos en jóvenes universitarios (Islam, 2020). Este documento destaca el cálculo de la vida útil de los equipos informáticos y tecnológicos, los cuales ayudan a diseñar modelos de estimación y analizar variables socioeconómicas y la formulación de políticas de sensibilización y capacitación a nivel universitario; asociando lo previamente expuesto en el caso de Panamá, tanto las instituciones estatales como las universidades se ven igualmente afectadas por esta problemática.

Según las estadísticas más recientes de 2022, en el país se generan aproximadamente 30.2 kilogramos de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) por habitante cada año. Esto equivale a un total de 1.2 millones de toneladas de residuos generados en ese periodo; considerando que, la población de Panamá ronda los 4.5 millones de habitantes, esta cifra resulta considerablemente preocupante (Cornelis P. et.al, 2024).

La Universidad de Panamá como entidad referente de educación superior, incluyendo sus Unidades Académicas, rige sus procedimientos en esta materia por los lineamientos legales propuestos por el Ministerio de Economía y Finanzas y la Contraloría General de la República; las cuales establecen normas administrativas

vinculadas al proceso y procedimiento de descarte en cada institución pública del Estado panameño (Contraloría General de la República, 2017).

El CRUV debe regirse por estas normas que incluyen específicamente los equipos informáticos y electrónicos como parte de los bienes patrimoniales, los cuales son considerados activos fijos e intangibles y deben ser gestionados de manera adecuada en procedimientos como el descarte, traspaso o remesa interna de estos bienes.

Además, se establece que cada entidad del Estado debe mantener un inventario detallado de los equipos informáticos y tecnológicos, el cual debe ser actualizado y conciliado con los registros de la Unidad Institucional de Bienes Patrimoniales; adicional se destaca la importancia de la autorización previa para la reparación de dichos equipos y la separación de componentes reutilizables antes del descarte de bienes en desuso.

Queda muy claro que los aspectos legales inciden en el funcionamiento administrativo interno de cada institución y entidad del Estado, lo cual es un factor muy importante para considerar a la hora de la reutilización de los RAEE en el CRUV.

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones académicas y técnicas, integrando aspectos innovadores y relevantes para la investigación.

- El estudio subraya la relevancia de abordar los RAEE desde una perspectiva académica, enfatizando que las instituciones de educación superior como la Universidad de Panamá (CRUV), juegan un rol fundamental en la sensibilización y educación sobre la gestión de desechos electrónicos y tecnológicos a nivel local, regional y nacional.
- Se destaca que, a pesar de la adopción de normativas y planes institucionales, existe un vacío significativo en la implementación efectiva de políticas para el manejo adecuado de los RAEE, lo que compromete tanto la sostenibilidad ambiental como el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos en el PDI de la Universidad de Panamá.

- De igual forma, el análisis de los resultados muestra una desconexión clara entre las políticas administrativas propuestas en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI 2022-2026) y su implementación efectiva en la gestión de RAEE. Esto evidencia una falta de coherencia entre las disposiciones estratégicas y la práctica operativa a nivel del CRUV, lo que se refleja en la percepción negativa de los encuestados respecto a la alineación de estas políticas con las normativas legales nacionales e internacionales.

- Desde la perspectiva de las políticas administrativas, se recomienda la organización de una comisión multidisciplinaria dirigida por la Secretaria Administrativa y que esté integrada por los profesores coordinadores de facultad, administrativos y estudiantes, la cual tendrá como misión elaborar un manual de procedimientos administrativos internos para la gestión de los RAEE; y que a su vez, supervise el cumplimiento de éstos, conforme a las normas administrativas internas y las propuestas por la ley vigente.

- En ese mismo orden de ideas del punto anterior, se debe integrar definiciones, roles, responsabilidades, lineamientos para la disposición final de los RAEE basado en las normas nacionales e internacionales y los protocolos de seguridad propuestos en las leyes y acuerdos actuales.

- También, se requiere implementar procedimientos administrativos en el departamento de bienes patrimoniales orientados al monitoreo, implementación de auditorías internas y evaluación de la efectividad de éstos, y hacer ajustes según sea necesario.

- De igual manera, se deben establecer procedimientos técnicos en el departamentos de servicios informáticos, orientados a la recolección y almacenamiento seguro de estos equipos y componentes, a través del uso de contenedores específicos para distintos tipos de RAEE, minimizando riesgos de contaminación.

- Por otro lado, se debe clasificar dichos equipos por tipología, lo cual permitiría establecer procedimientos para identificar componentes reciclables y reutilizables.

- No se puede dejar de mencionar los aspectos vinculados a la gestión de seguridad de la información; lo que requiere de la eliminación segura de los datos almacenados en los dispositivos electrónicos antes de su reciclaje.

- De ser posible, se debe propiciar el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas nacionales y locales que estén certificadas para el tratamiento adecuado de los desechos electrónicos.

- Es fundamental implementar programas de capacitación y de educación continua, planificados a través del departamento de recursos humanos y la coordinación de extensión para el personal docente y administrativo del CRUV.

- Es necesario desarrollar campañas de comunicación visual, haciendo uso de los murales informativos, redes sociales, pantalla informativa (TV Digital) y correos institucionales, que presenten material gráfico y digital destacando los beneficios ambientales y sociales de la gestión correcta de RAEE.

- Es importante promover eventos y concursos de innovación educativa, estimulando el desarrollo de proyectos estudiantiles relacionados con la reutilización y reciclaje de componentes electrónicos.

- Se sugiere la implementación de un sistema digital para la gestión de RAEE, que incluya una base de datos centralizada y actualizada de todos los equipos electrónicos del CRUV, facilitando su seguimiento, clasificación y reutilización antes del reciclaje o descarte.

- La investigación realizada pone de manifiesto la urgencia de implementar políticas efectivas y procedimientos técnicos claros para la gestión de RAEE en el CRUV. La falta de acciones concretas no solo afecta la sostenibilidad institucional, sino que también representa un riesgo ambiental significativo.

- Para finalizar, la propuesta de políticas administrativas junto con la capacitación continua y el uso de tecnologías emergentes puede transformar el manejo de los desechos informáticos y residuos electrónicos en un proceso más eficiente, seguro

y alineado con los principios de responsabilidad social y sostenibilidad institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado C., Á., y Luna O., P. (2017). *Desarrollo y responsabilidad social empresarial*. PUCP. https://repositorio.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3417c09a-f946-4c24-9487-46e32082373c/content

Asamblea Legislativa. (1990). *Gaceta Oficial No.21686*. Gaceta Oficial (edición digital).

Asamblea Nacional. (2021). *Gaceta Oficial No.29445-E*. Gaceta Oficial (edición digital). https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/29445_E/GacetaNo_29445e_20211230.pdf

Bhagat, D. (2023). *Management of e-waste and its future prospective importance*. International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology. https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.55147

Centro Regional Universitario de Veraguas. (2024). *Secretaria Académica: Estadísticas*. http://cruveraguas.up.ac.pa/es/estadisticas

Centro Regional Universitario de Veraguas. (2024). Secretaría Académica: Estadísticas. http://cruveraguas.up.ac.pa/es/estadisticas

Contraloría General de la República. (2017, mayo 5). *Gaceta Oficial No.28331-C* (Decreto No. 32-2017-DMySC). https://www.denunciaciudadana.gob.pa/wp-content/uploads/2024/02/decreto-n%C2%B0-32-2017-dmysc2.pdf

Cornelis, P. B, Kuehr, R., Yamamoto, T., McDonald, R., D'Angelo, E., Althaf, S., y Forti, V. (2024). *The Global E-waste Monitor*. ITU / UNITAR. https://ewastemonitor.info/wp-content/uploads/2024/03/GEM_2024_18-03_web_page_per_page_web.pdf

Cozby, P., y Bates, S. (2024). *Methods in behavioral research*. McGraw-Hill.

Diario La Prensa. (2020, marzo 8). https://www.prensa.com/impresa/economia/poca-disposicion-al-reciclaje-de-basura-electronica/

Domahidi, Á., y Baranyai, D. (2023). *Waste management practices at Corvinus University of Budapest*. Journal of Sustainability Perspectives. https://doi.org/10.14710/jsp.2023.20481

Gaceta Oficial Digital. (2023). 29774-B. https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/29774_B/GacetaNo_29774b_20230504.pdf

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6

Islam, M. D., Días, P., Huda, N. (2020). *Young consumers' e-waste awareness, consumption, disposal, and recycling behavior: A case study of university students in Sydney, Australia*. Journal of Cleaner Production. https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2020.124490

Leal, F., Paes, C., Bernardo, M., y Lima, R. (2017). *Management of waste electrical and electronic equipment in Brazilian public education institutions: Implementation through action research on a university campus*. Systemic Practice and Action Research, 30, 377–393. https://doi.org/10.1007/S11213-016-9399-Y

Leedy, P., y Ormrod, J. (2021). *Practical research: Planning and design*. Pearson.

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). 2020.

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [UNEP]. (2024). https://www.unep.org/

Rodríguez C., O. E., Dutari D., R. E., Fernández G., L., Rodríguez F., D. A., y Díaz R., K. J. (2021). *Identificación de criterios académicos y técnicos para la selección de simuladores como recursos didácticos aplicados a la enseñanza de asignaturas prácticas en la licenciatura en informática para la gestión educativa y empresarial*. Visión Antataura, 5(2), 50–66. https://revistas.up.ac.pa/index.php/antataura/article/view/2522

Rodríguez Vásquez, V. (1972). *La conferencia sobre el medio ambiente*. Revista de Administración Pública, 381–404. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2111677.pdf

Schwalb, M., Prialé, M., y Vallaeys, F. (2019). *Guía de responsabilidad social universitaria (RSU). Universidad del Pacífico*. https://www.researchgate.net/profile/Maria-Priale/publication/336545225_Guia_de_responsabilidad_social_universitaria/links/5df8182c92851c836482ff78/Guia-de-responsabilidad-social-universitaria.pdf

Thomas, C. (2021). *Research methodology and scientific writing*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64865-7

Triola, M. F. (2018). Estadística. Pearson.

United Nations Institute for Training and Research. (2024, marzo 20). *Global E-waste Monitor 2024*. https://api.globalewaste.org/publications/file/297/Global-E-waste-Monitor-2024.pdf

Universidad de las Naciones Unidas. (2024). *Global E-waste Monitor*. UNITAR. https://globalewaste.org/

Universidad de Panamá. (2022). *Plan de Desarrollo Institucional-PDI. 2022–2026*. https://www.up.ac.pa/sites/default/files/2022-05/PDI%202022-2026%20aprobado%20por%20el%20CGU%20N%C2%B01-22%20del%2020-abril-22.pdf

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821

Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025

pp. 328-339

Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

El concurso juego de la bolsa: una experiencia con la plataforma de simulación financiera de la Sparkassenstiftung Für Internationale Kooperation para Latinoamérica y estudiantes del Departamento de Finanzas del 2018 al 2021

The stock market game contest: an experience with the financial simulation platform of the Sparkassenstiftung Für Internationale Kooperation for Latinamerica and students of the Department of Finance from 2018 to 2021.

Luz Eneida Martínez-Mejía de Aparicio

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo: luzdeaparicio@up.ac.pa https://orcid.org/0000-0001-7588-5366

Recibido: 08-05-2025 Aprobado: 15-06-2025

DOI https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7759

RESUMEN

Este artículo trata sobre las características principales de las plataformas simuladoras de bolsas que replican las condiciones del mercado bursátil, proporcionando datos en tiempo real y permitiendo a los compradores que como principiantes realicen transacciones virtuales, aprendiendo sobre el trading (compraventa de activos cotizados) sin riesgo financiero. Y es que el mundo financiero tiene su específica complejidad y no todos los principiantes, entre ellos los estudiantes, poseen la misma formación. En definitiva, este tipo de herramienta contribuye a ganar experiencia. Se utilizó como referencia las experiencias de los estudiantes del Departamento de Finanzas, Banca, Seguro y Negocios Internacionales de la Facultad de Administración de empresa y Contabilidad que participaron del 2018 al 2021 en la plataforma de simulación financiera de la sparkassenstiftung für internationale Kooperation bajo el concurso juego de la bolsa, en cuanto a su contribución en la formación aplicada de los que participaron.

Palabras clave: mercado financiero, bolsa de valores, finanzas y comercio, inversión, finanzas.

ABSTRACT

This article discusses the main features of stock market simulator platforms that replicate stock market conditions, providing real-time data and allowing buyers as beginners to perform virtual transactions, learning about trading (buying and selling of listed assets) without financial risk. The financial world has its own specific complexity and not all beginners, including students, have the same training. Ultimately, this type of tool contributes to gaining experience. The experiences of students from the Department of Finance, Banking, Insurance and International Business from the Faculty of Business Administration and Accounting who participated from 2018 to 2021 in the financial simulation platform of the sparkassenstiftung für internationale Kooperation under the stock market game competition were used as a reference in terms of their contribution to the applied training of those who participated.

Keywords: financial market, stock exchange, finance and trade, investment, finance

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 328-339
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

INTRODUCCIÓN

Este artículo tiene como objetivo evaluar la aplicación de una plataforma de simulación financiera en la bolsa de valores al replicar las condiciones del mercado bursátil, proporcionando datos en tiempo real y permitiendo a los estudiantes que como principiantes realicen transacciones virtuales, aprendiendo sobre el trading (compraventa de activos cotizados) sin riesgo financiero. Esto permitirá que los estudiantes conozcan las funciones de la bolsa, que experimenten la toma de decisiones en el mercado bursátil; así como, que aprendan a interpretar noticias relevantes del entorno económico y político.

En el ámbito empresarial los simuladores se han constituido en una herramienta financiera fundamental porque a través de la capacitación contribuyen a desarrollar competencias profesionales del personal en base a una situación que replica la realidad, reproduce situaciones y experiencias que en la realidad pueden llegar a suceder. Esto es requerido para el desempeño eficiente del puesto de trabajo y sin necesidad de considerar todas las condiciones necesarias que en el mundo real se requieren para experimentar estas vivencias debido a que pueden tener consecuencias adversas. Por ende, en el ámbito educativo de las ciencias empresariales es relevante su uso para formar a los estudiantes que se van a desempeñar en negocios donde esta herramienta financiera aportará al uso de la tecnología digital de manera eficiente y con limitado riesgo. Tal es el caso de la plataforma de simulación financiera en la bolsa de valores el cual facilita tanto a estudiantes como a profesionales aprender sobre inversiones en el mercado bursátil sin arriesgar dinero real, logrando los mejores rendimientos.

En la actualidad los recursos didácticos con herramientas digitales se constituyen en un componente relevante en las prácticas educativas; y en general en los ambientes de aprendizaje al integrarse en la construcción del conocimiento; tal como sería con los simuladores. Martínez, 2022 define los simuladores como:

> … aplicativos a través de los cuales se busca representar mediante la modelación parte de la realidad" (Osorio et al, 2012). Esta representación se hace de manera virtual y nos permite explorar diferentes escenarios y construir nuevos aprendizajes a partir de estas experiencias.

Es por esta razón que expertos en simulaciones educativas como Clark Aldrich comentan que "ver el mundo y representarlo a través de la aproximación de una simulación y no de un libro, requiere nuevas herramientas e incluso una nueva sintaxis con su correspondiente guía de estilo, pero creará una nueva generación de académicos y una nueva generación de líderes" (2009 citado en Osorio et al, 2012). (Martínez R., A. V., 12/2022).

Existen simuladores con diferentes características según el área del conocimiento, que permiten analizar diferentes contextos para generar múltiples aprendizajes sin necesidad de considerar todas las condiciones necesarias que en el mundo real requiere para experimentar estas vivencias.

Aldrich experto en el diseño de simulaciones educativas clasifica los simuladores en cuatro categorías: (Aldrich, 2005 citado en Osorio et al, 2012).

1. Las Historias Ramificadas: en donde los usuarios avanzan a través de una historia escogiendo diferentes opciones que influyen en el desarrollo de ésta; los usuarios pueden volver atrás en la historia y escoger nuevas alternativas para que la historia se desarrolle de manera diferente.
2. Las Hojas de Cálculo Interactivas: están asociados al área de administración. "En esta se definen diversas categorías a través de diversos turnos sucesivos a intervalos fijos y los sujetos asignan unos recursos limitados en dichas categorías visualizando gráficamente cómo se comportan" (Osorio et al, 2012).
3. Los Modelos de Juego: En las simulaciones de juegos gana el participante que responda preguntas o resuelva pruebas con mayor efectividad; por ejemplo, Kahoot. Este tipo de simuladores suelen ser utilizados para dinamizar el aprendizaje por medio del juego y hacer un diagnóstico de los saberes previos de los estudiantes (Osorio et al, 2012).
4. Los Laboratorios y Productos Virtuales: Hay muchas alternativas para adaptar estas herramientas a prácticas educativas, incluso mediante la gamificación; la cual utiliza elementos del juego y técnicas de diseño de los videojuegos en contextos ajenos al juego (Deterding et al., 2011; Werbach y Hunter, 2012). Es con el objetivo de motivar un aprendizaje activo e implicar a los estudiantes en la

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 328-339
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

resolución de problemas (Kapp, 2012) para alcanzar objetivos específicos de aprendizaje. (Ripoll, O. y Pujolà, J. T. 2024).

Por ende, la clave está en investigar y encontrar el simulador que más se adapte a los propósitos tanto empresariales como educativos. Por ejemplo, dentro de las Plataformas de Simuladores en el Área de las Ciencias Sociales se hará referencia al simulador de bolsas. Este simulador se describe así:

Una **plataforma virtual** que funciona como una especie de «casa de valores». El usuario se convierte en operador o broker (según el término bursátil), que tiene un **fondo económico** como capital para empezar a gestionar sus activos … brindándole la oportunidad a los cibernautas de experimentar en el mercado de valores, pero sin poner en peligro su integridad financiera. Los **simuladores de bolsa** poseen un diseño web muy singular, el cual permite que todos puedan acceder a ellos y navegar con total facilidad. (IGNACIO SANTIAGO 6/2019).

Los simuladores de bolsa son programas ofrecidos por entidades normalmente dedicadas a la educación financiera, sin mayor intención que la de llevar al individuo algo parecido a la sensación que tiene un trader o inversor cada vez que abre y cierra posiciones. (Pérez P., E. J.16/01/2024).

Conjuntamente, con los simuladores de bolsa están, las cuentas demo que reflejan exactamente lo que un usuario puede esperar a la hora de operar con un broker online que ofrece servicios financieros utilizando dinero real, herramientas de gestión de riegos, criptomonedas, materias primas, renta fija, entre otras. Permiten invertir en los movimientos de precios de más activos en línea con el portafolio de producto que ofrecen, sin necesidad de adquirirlos.

Las plataformas de simulación financiera en bolsas y cuentas demo son herramientas equivalentes a simuladores de trading de operaciones bursátiles que admiten crear un portafolio de inversiones virtuales, principalmente para principiantes, y que permiten realizar operaciones con acciones, bonos, fondos mutuos, índices, Forex, entre otros instrumentos financieros. Siendo muy conocidos: Investopedia Simulator, Wall Street

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 328-339
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Survivor, MarketWatch Virtual Stock Exchange, Forex Game, la Bolsa Virtual, MiTrade, Virtual Stock Exchange de MarketWatch, HowTheMarketWorks.com (primera herramienta formativa que se lanzó al mercado, y anualmente forma acerca de medio millón de estudiantes), entre otros.

En la selección de los mejores simuladores de bolsa y cuentas demo, hay que considerar una serie de aspectos como:

- Facilidad de uso
- Rapidez de ejecución
- Versatilidad a la hora de establecer las órdenes
- Que se trate de plataformas de uso ilimitado
- Amplia oferta de activos disponibles para poder practicar. (Pérez P., E. J. (16/01/2024)).

Por lo general, al invertir un capital propio, puede que no se tenga tanto dinero. De modo que con unos recursos disponibles mucho menores se debe ser más cauto y selectivo de lo que se es con la cuenta virtual.

Uno de los principales inconvenientes que se puede encontrar tanto en los simuladores de bolsa como en las cuentas demo es la conocida como “frágil sensación de euforia”, que obedece a cuando tenemos un dinero (virtual) que, por no ser nuestro y surgir de la nada, invertimos en ocasiones de forma irracional y sin prestar atención a los riesgos reales. Luego está también el “efecto del capital disponible”. Las cuentas demo y los simuladores de bolsa no nos facilitan 1.000 € virtuales para invertir, sino que suelen ofrecer decenas de miles de euros (o dólares) con la intención de que contemos con dinero suficiente como para realizar todas las pruebas posibles. (Pérez P.E. J.16/01/2024).

Para ello se analizará la experiencia con una Plataforma Simuladora de Bolsa de carácter privado de la Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation (“Fundación Alemana de Cajas de Ahorro para la Cooperación Internacional” de la Sparkassen-Finanzgruppe.) que como parte de sus actividades de cooperación internacional para

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 328-339
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Latinoamérica auspició la participación de los estudiantes del Departamento de Finanzas, Banca, Seguros y Negocios Internacionales, de la Universidad de Panamá en el Concurso "Juego de la Bolsa" por cuatro años consecutivos, desde el 2018 al 2021.

Esta incorporación, inicial, al concurso juego de la bolsa y a la plataforma de simulación financiera se da a través de la Superintendencia de Mercado de Valores de Panamá, en 2018 y en los años posteriores participa directamente con la Oficina Regional de México de la Deutsche Sparkassenstiftung. (Semanario de La Universidad. 11/02/2022).

El Esparkassen- Finanzgruppe es una red de bancos públicos que juntos forman el grupo de servicios financieros más grandes de Alemania y de toda Europa. Su nombre hace referencia a las cajas de ahorros controladas por el gobierno local que se conocen en alemán como Sparkasse, en plural Sparkassen. Además, el Sparkassen-Finanzgruppe es el mayor formador comercial del sector financiero alemán. Actualmente, 15.200 jóvenes, mujeres y hombres, completan su formación en las cajas de ahorros y sus socios de la red. (https://www.sparkasse.de/ueber-uns.html, 2024).

El Concurso Juego de la Bolsa es una iniciativa de Deutsche Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation-DSIK, coordinado por el Sparkassen-Finanzgruppe de Alemania lanzando la primera edición en 1983 en Alemania y en 1999 en Europa; y desde el año 2012 se extendió el Concurso de Juego de Bolsa a Latinoamérica y el Caribe.

En la actualidad los juegos de negocios de la Deutsche Sparkassenstiftung se han convertido desde sus inicios en los años 90 en una marca internacional y representan experiencias de aprendizaje innovadoras e interactivas. La Fundación Alemana Sparkasse ofrece actualmente cuatro juegos de negocios para la población local. Juego Empresarial de Gestión de la Resiliencia Climática; Juego de Educación Financiera; Juego de Microempresas y Juego de Negocios de Agricultores.

Metodología

Este artículo considera un enfoque mixto, con énfasis en el estudio de caso longitudinal debido a que el concurso Juego de la Bolsa para Latinoamérica se evaluaría por cuatro años a nivel de los estudiantes de finanzas permitiendo analizar su evolución y patrones en el tiempo. Es un estudio de caso que funciona como un caso de aplicación en educación financiera o de toma de decisiones en finanzas.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 328-339
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Se considerará la observación participante y no participante. Se establecerán las experiencias observadas por los tutores; así como, las señaladas por los estudiantes que participaron en el uso de esta tecnología digital; como fue la incorporación de los estudiantes en su uso; el desarrollo de estrategias y finalización. La interacción con estudiantes, el seguimiento de su proceso, a través de entrevistas y focus groups; y así como los registros de las percepciones de participantes u organizadores.

Las fuentes de datos se basan en Registros de la Plataforma de los equipos sobresalientes por año. (scores), a nivel de una Plataforma Simuladora de Bolsa.

La Central del Juego en la Oficina Regional de México de la Deutsche Sparkassenstiftung será liderada por la Licenciada Amaranta Medina, con el apoyo de Tobías Brill, director del Proyecto Regional Panamá, Sparkassenstiffung de diferentes Universidades latinoamericanas cada año.

Los equipos recibirán entre 50,000 y 100,000 € de capital virtual inicial para que, a lo largo de, aproximadamente 11 a 16 semanas, invirtiesen ese capital en una amplia selección de activos financieros (acciones internacionales, fondos y valores de renta fija y certificados, entre otros) que cotizan en siete bolsas europeas. Frankfurt, París, Madrid, Viena, Milán, Stuttgart (todos en euros) y Estocolmo (en SEK). Los ganadores serán los equipos que, al final, tengan el valor de cartera más alto.

Resultados

La participación de los estudiantes de Finanzas del 2018 al 2021 tal como se observa en el Tabla 1 fue de doscientos veintiséis (226) estudiantes logrando un incremento de participación en los cuatro (4) años del 8% al 45%, siendo más significativo en el último año.

Tabla 1.
Participación de estudiantes por año académico.

Año	Número de Equipos	Cantidad de Participantes	% Participantes	Profesores Tutores	Enlace de La Sparkassenstiftung

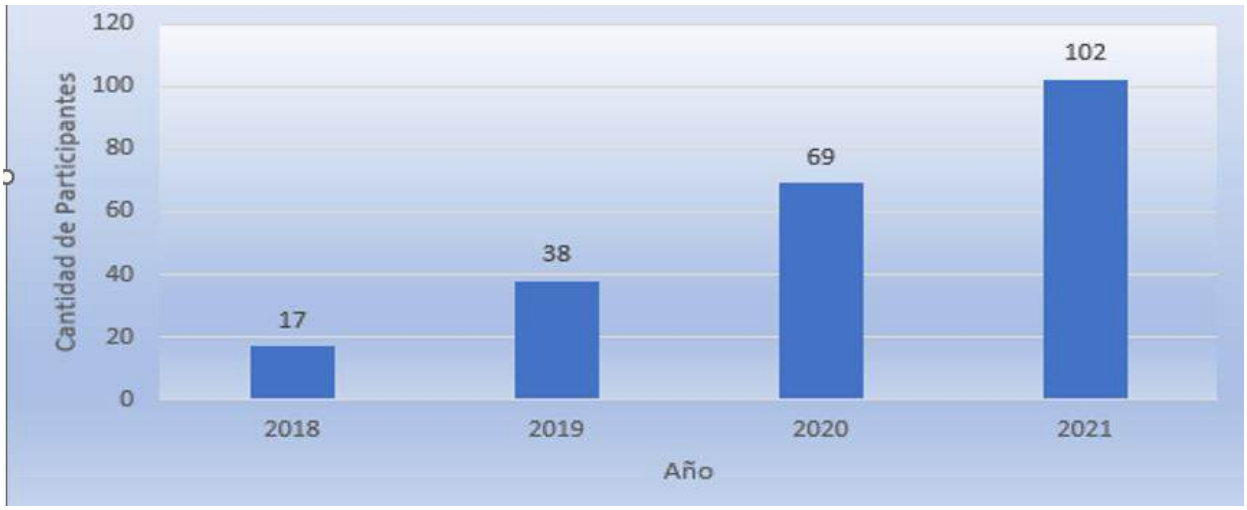
REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 328-339
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

2018	**4**	**17**	**8**	**2**	**Panamá-México**
2019	**9**	**38**	**17**	**5**	**Panamá-México**
2020	**21**	**69**	**30**	**4**	**Panamá-México**
2021	**32**	**102**	**45**	**3**	**Panamá-México**
	66	**226**	**100**	**14**	

Se puede apreciar en la Figura 1 la evolución del incremento del número de participantes en el Concurso de Bolsa del año 2018 al 2021.

Figura 1.

Participación de los estudiantes del Departamento en el Concurso Juego de la Bolsa de la Plataforma Sparkassenstifung, 2018-2021.



Los resultados de la participación de los estudiantes de finanzas participantes del Concurso de Bolsa a nivel de Latinoamérica indican una evolución significativa.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 328-339
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Tabla 2.

Resultados de la Participación de los Estudiantes de Finanzas del Concurso Juego de la Bolsa de Latinoamérica de la Plataforma Sparkassenstiftung

Año	Lugar	Ganancia	Tipo de Ganancia en euros	Equipo	Integrantes
2018	Ninguno	0.00	Ninguna	Ninguno	0
2019	Tercero	2010.52	Sostenible	RAC PTY	3
2020	Tercero	123,442.52	Total	MDDJJ FUND	4
2021	Primero	558.37	Sostenible	Billionsbroker	4
Total					11

Durante los cuatros años de participación en la Plataforma de Simulación en Juego de Bolsa se pudieron apreciar los siguientes resultados:

1. La mayor dificultad de los estudiantes era llenar el formulario de preinscripción e inscripción en la Plataforma con la Oficina Regional de México, por lo que algunos no lograban inscribirse o duplicaban la inscripción o se inscribían en otros equipos; dilatando esta parte del proceso. Esta dificultad se ha observado en otras Plataformas. No todos los estudiantes cuentan con una alfabetización digital, y se dan en diversos niveles el uso de la tecnología digital.
2. Dilatación en iniciar la primera inversión e inseguridad sobre el monto a invertir por empresas y activo financiero para mantener la diversificación del portafolio. Estaba relacionado con tener la disciplina de revisar noticias internacionales actualizadas sobre las empresas del listado que ofrece la plataforma y sus perspectivas financieras revisando el ranking mundial de las empresas multinacionales que participan, por ganancia neta y sostenibilidad. También el elaborar un portafolio de inversión previo en Excel haciendo los análisis respectivos y ceñirse a él, antes de realizar las órdenes de compra. Saber cuándo comprar o vender de acuerdo con las alzas o bajas de las cotizaciones de los precios de los activos.
3. Seguir instrucciones o reglas de participación para realizar las inversiones como, por ejemplo:

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Volumen 8 – Número 2
julio-diciembre 2025
pp. 328-339
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa

- A través de la cartera poder negociar hasta un total de 200 valores diferentes disponibles.
- En un valor poder invertirse un máximo de 20,000 euros.
- No mantener la cartera con más de 500 órdenes; ya que sería descalificada.
- A las 11:00 horas del penúltimo día haber entregado un mínimo de tres órdenes para no ser descalificado.
- Las órdenes incompletas, no plausibles o que no puedan ejecutarse por falta de capital se rechazarían.
- Para ganar el equipo tendría que ser el de mayor valor de cartera, considerando un 70% adicional del valor de las ganancias sostenibles. No solo es rentabilidad sino la sostenibilidad. La inversión sostenible considera tres características:
- Invertir en empresas que tienen más posibilidades de ser rentables porque son proactivas a la hora de prepararse para los cambios sociales y medioambientales.
- Invertir en empresas que destacan en su forma de abordar problemas medioambientales o sociales o por su gobierno corporativo.
- Inversiones que evitan específicamente empresas en ámbitos polémicos como; la producción de, alcohol, tabacos o armas.

4. La duración de la participación de los estudiantes (aproximadamente 11 a 16 semanas) dejaban el espacio suficiente para que todos estuvieran listos y pudiesen realizar en forma adecuada sus inversiones. Adicional a que la comprensión de la incorporación en las Plataformas es parte de los entrenamientos. Al final concluyeron la simulación aplicando estrategias a nivel de un portafolio de inversiones.
5. Desde el año 2018 hasta el 2021 algunos equipos lograron ocupar las primeras posiciones en América Latina. En general fueron considerados por Tobías Brill, director del Proyecto Regional Panamá, Sparkassenstiffung de

diferentes Universidades latinoamericanas cada año: stock market analysts. (analistas del mercado de valores).

CONCLUSIONES

Las plataformas de simulación financiera en bolsas son útiles al complementar la formación de los estudiantes para un mejor desempeño profesional en entidades financieras que las requieran; ya que estas empresas incorporan tecnologías digitales o virtuales en sus procesos y esperan que sean eficientes en sus rendimientos y ante un limitado riesgo.

La implementación de plataformas de simulación financieras coadyuva con el componente práctico de Cursos tales como: Modelo de Decisiones Financieras, Finanzas Corporativas, Análisis de Inversión, Finanzas Internacionales I y II, Mercado Bursátil, Simulación de Decisiones Financieras, y así emularlos en Cursos de otras carreras.

La disponibilidad de plataformas privadas que patrocinen las simulaciones a través de los juegos de negocios en Latinoamérica es viable como parte de la cooperación internacional.

En la medida en que se inscriban los estudiantes anualmente en los simuladores de bolsa se observa un incremento en la participación; así como una evolución significativa en los resultados a nivel cuantitativo.

La duración de la participación de los estudiantes en el Concurso de Bolsa permitía que todos estuvieran listos y pudiesen realizar en forma adecuada sus inversiones. Adicional a que la comprensión de la incorporación en las Plataformas como parte de los entrenamientos, hizo que concluyeran la simulación aplicando estrategias de un portafolio de inversiones a nivel cualitativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Artopoulos, A., Huarte, J. y Rivoir, A. (2020). Plataformas de simulación y aprendizaje. Propuesta Educativa, vol. 1, núm. 53, pp. 25-44. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. FLACSO. https://www.redalyc.org/journal/4030/403064166004/html/

Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation (DSIK). https://www.sparkassenstiftung.de/produkte/business-games

Giro, R., Pinciroli, F. & Simón, L. (2015). Educación en línea utilizando simuladores de realidad virtual. TE&ET2017. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/63367/Documento_completo.pdf

Martínez R., A. V., 14/12/2022.USO DE SIMULADORES EN LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS. https://eduteka.icesi.edu.co/articulos/simuladores-en-practicas-educativas.

Osorio Villa, P. A., Á. Franco, M. B. & F. Jaramillo, A. (2012). El uso de simuladores educativos para el desarrollo de competencias en la formación universitaria de pregrado. Revista Q, Tecnología Comunicación Educación, Vol. 7. (Núm. 13), ISSN: 1909-2814. https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/6775.

Pearson Higher Education, (9/8/2023). Aprendizaje basado en simulación: la nueva era de la educación. https://blog.pearsonlatam.com/educacion-del-futuro/aprendizaje-basado-en-simulacion-la-nueva-era-de-la-educacion.

Pérez P., E. J. (16/01/2024). Los 5 Mejores Simuladores de Bolsa (Cuenta Demo) Gratis. ¿Cómo Usarlos y Para Qué Sirven? MITRADE TEAM https://www.mitrade.com/es/articulo/acciones/acciones-trading/mejores-simuladores-de-bolsa.

Postposmo. (s/f). Programas de simulación: Tipos ¿Para qué sirven? y más https://www.postposmo.com/programas-de-simulacion/.

Ripoll, O. y Pujolà, J. T. (2024). La gamificación en la educación superior. Teoría, práctica y experiencias didácticas. Primera edición. Ediciones Octaedro, S.L. Barcelona. Institut de Desenvolupament Professional (IDP).

Santiago, I, (6/2019). 12 simuladores de Bolsa y Plataformas de Trading. IGNACIO SANTIAGO. https://ignaciosantiago.com.

Universidad de Panamá. (11/02/2022). Semanario La Universidad.

Vera C., J. L.; Rosado M., L. (2010). Predicción del precio de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores utilizando la “Simulación Monte Carlo” Mercados y Negocios, vol. 11, núm. 2, julio-diciembre, pp. 89-108 Universidad de Guadalajara.