

# GERENTIA

Revista Científica del Decanato de Investigación y Postgrado de la  
Universidad Fermín Toro



**Depósito Legal**  
**N° PP200002LA3958**  
**ISSN N°: 2244-8004**  
**ISSN L: 1690-3153**



**Año 2025**  
**N°. 3**



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**Dra. Vanessa Quero**

Rectora

**Dr. Pedro Briceño**

Vice-Rector Académico

**Dr. Rafael Rubio**

Vice-Rector. Administrativo

**Dra. Emília Lucena**

Secretaria General

## COMITÉ TÉCNICO

**Dr. Douglas Barráez**

Decano de Postgrado

Editor Jefe

**Dr. Jesús Araque**

Director General de  
Investigación

**Ing. MSc. Yanira Terán**

Redacción y Estilo  
Montaje

## COMITÉ EDITORIAL

Dra. Rosa Delgado (UCLA)

Dra. Yahelys Sánchez (UCLA)

Dra. Mariela Pérez (UFT)

Dr. Alexis Guerra (UCLA-UFT)

Dra. Maritza Principal (UNY)

Dr. Alfredo Lucena (UPEL-UFT)

Dra. Ana Méndez de Garagozzo  
(UPEL-UNY)

Dr. Carlos Figueredo (UCLA-UFT)

Dra. Emilia Caruci (UNY-UFT)

Esta revista está indizada a la Red Latinoamericana de Revistas Académicas en Ciencias Sociales y Humanidades **Latin-REV**; en Directory of Academic and Scientific Journals **EuroPub**; en Advanced Science Index; en Índice Latinoamericano de Publicaciones Científicas Seriadas **Latindex**.



# CONTENIDO

## ARTÍCULOS

- |  |       |
|--|-------|
| LA GERENCIA VERDE EN LAS ORGANIZACIONES EMERGENTES<br>HACIA LA SOSTENIBILIDAD                              | 6- 30 |
| <i>Vioralba Calderón</i>   |       |
| GESTIÓN TECNOLÓGICA Y PRÁCTICA GERENCIAL: LA RESILIENCIA<br>DE LAS PYMES                                   | 31-58 |
| <i>Mildred Sequera</i>   |       |
| TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA AUDITORÍA FINANCIERA:<br>IMPLICACIONES GERENCIALES Y LA FORMACIÓN PROFESIONAL | 59-87 |
| <i>Rodolfo Zurita</i>  |       |

## ENSAYOS

- |   |         |
|---|---------|
| SISTEMA DE SALUD ADVENTISTA. UNA PROPUESTA QUE<br>TRASCIENDE LA MEJORA FÍSICA                                 | 88-102  |
| <i>Freddy Godoy</i>   |         |
| GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO Y LA DIVULGACIÓN<br>CIENTÍFICA COMO RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA | 103-117 |
| <i>Kelly Guédez</i>   |         |

## EDITORIAL

### **Innovación, sostenibilidad y responsabilidad social en la gestión contemporánea**

La formación en valores humanos atraviesa hoy una evolución sin precedentes. La sociedad contemporánea se encuentra inmersa en transformaciones profundas que redefinen los ámbitos ambiental, tecnológico, espiritual, económico y cultural. Para la Universidad Fermín Toro, es imperativo visibilizar estos cambios dentro del contexto venezolano y latinoamericano, donde las dinámicas se ven intensificadas por la crisis climática global, la vulnerabilidad de las PyMES, la digitalización acelerada y la urgencia de que la academia fomente una ciudadanía crítica.

En este escenario, la gerencia y la gestión del conocimiento dejan de ser procesos administrativos para convertirse en herramientas estratégicas. Su propósito: rediseñar modelos de desarrollo que sean verdaderamente sostenibles, resilientes y éticos.

Más allá del Entorno VUCA: Esta publicación no pretende agotar las respuestas a los desafíos que enfrentan las organizaciones en el actual entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) —denominado por autores como Johannes y Lawrence como la "nueva normalidad"—. Por el contrario, nuestra intención es trascender el diagnóstico tradicional. No nos limitamos a exponer la resistencia al cambio; extendemos una invitación formal a la búsqueda de nuevos caminos y alternativas plausibles.

Contribuciones al Saber Científico: Entendiendo que el progreso se construye con la suma de voluntades, presentamos en este número cinco contribuciones fundamentales: **tres artículos y dos ensayos**. Estos trabajos dialogan activamente con los debates más vigentes de nuestra era:

- Gerencia verde y sostenibilidad organizacional.

- Resiliencia empresarial y transformación digital.
- Liderazgo espiritual y formación profesional.
- Responsabilidad Social Universitaria.

Cada propuesta aporta perspectivas teóricas y prácticas que enriquecen la discusión científica, ofreciendo soluciones tangibles a una realidad en constante movimiento.

Una Invitación a la Transformación: Los trabajos reunidos en esta edición de la Revista Gerentia (2025, N° 3) representan aportes significativos que conectan la realidad venezolana con los desafíos globales. Invitamos a nuestros lectores a explorar estas investigaciones y a considerar este espacio como un foro abierto para la construcción de un conocimiento crítico, pertinente y, sobre todo, transformador, fundamentado en los valores humanos.

#### **Dr. Miguel López**



Doctorado en Gerencia, Maestría en Gerencia de las Finanzas y los Negocios, egresado del Programa Avanzado de Gerencia en el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), docente de postgrado, Director de Prologo: Consultoría Empresarial, Director NAO: Estudio Creativo, Vicepresidencia de Negocios Preca, S.A. Desarrollo de proyectos y consultoría.



## LA GERENCIA VERDE EN LAS ORGANIZACIONES EMERGENTES HACIA LA SOSTENIBILIDAD

### GREEN MANAGEMENT IN EMERGING ORGANIZATIONS: A PATH TOWARD SUSTAINABILITY

**Vioralba Calderón**

vioralbac@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-1513-1735>

INNOVA Health Technologies, LLC

Recibido: 12/09/2025

Aprobado: 27/10/2025

### RESUMEN

Esta investigación surge de la necesidad de una transformación profunda en los sistemas de energías actuales, por la creciente crisis ambiental que enfrentan las organizaciones emergentes. El propósito de este artículo consiste en presentar un avance de mi indagación científica referida a la construcción de los fundamentos teóricos y epistemológicos de la gerencia desde una visión verde, sistémica y compleja, que articula la adaptación tecnológica con la gestión del conocimiento, como catalizadores de la sustentabilidad en los sistemas vivos. La investigación desde el punto de vista ontológico y epistemológico se argumenta en el paradigma interpretativo bajo un enfoque cualitativo empleando el método fenomenológico hermenéutico. La selección de los tres (3) informantes clave se hará bajo el criterio de actores organizacionales empíricos, involucrados en la transición energética a tecnologías solares en empresas fotovoltaicas de Bayamón, Puerto Rico. La información se recabará mediante entrevista a profundidad como técnica central, validándose a través de matrices analíticas, que faciliten la interpretación y análisis. Se aplicará triangulación y codificación abierta, encauzando la teorización con fundamentos gnoseológicos, epistemológicos, axiológicos y ontológicos. Este estudio aportará una trama teórica sistémica que resignifica la gerencia desde la eco bioética, proponiendo un mosaico solar como símbolo de transformación sustentable, permitiendo así el desarrollo de un nuevo tejido nosológico, fortaleciendo el vínculo entre conocimiento, innovación, sostenibilidad y consciencia colectiva.

**Palabras clave:** gerencia verde, organizaciones emergentes, sostenibilidad.



## ABSTRACT

This research arises from the need for a profound transformation in current energy systems, driven by the growing environmental crisis faced by emerging organizations. The purpose of this article is to present an advance of my scientific inquiry focused on constructing the theoretical and epistemological foundations of management from a green, systemic, and complex perspective, articulating technological adaptation with knowledge management as catalysts for sustainability within living systems. From an ontological and epistemological standpoint, the research is grounded in the interpretive paradigm under a qualitative approach, employing the hermeneutic-phenomenological method. The selection of the three (3) key informants will be based on the criterion of being empirical organizational actors involved in the energy transition toward solar technologies in photovoltaic companies located in Bayamón, Puerto Rico. The information will be gathered through in-depth interviews as the primary technique, validated through analytical matrices that facilitate interpretation and analysis. Triangulation and open coding will be applied, directing theorization toward gnoseological, epistemological, axiological, and ontological foundations. This study will contribute to the construction of a systemic theoretical framework that redefines management from an eco-bioethical perspective, proposing a solar mosaic as a symbol of sustainable transformation, thereby enabling the development of a new nosological fabric that strengthens the connection between knowledge, innovation, sustainability, and collective consciousness.

**Keywords:** green management, emerging organizations, sustainability.



## INTRODUCCIÓN

La dependencia energética, sitúa al hombre como un depredador ambiental sin límites, quien actuando desde una profunda inconsciencia ambiental acelera el calentamiento climático de origen antropogénico. Ante este panorama, restablecer del equilibrio ambiental, social y tecnológico, se torna crucial para garantizar la permanencia de la vida en el planeta. En este sentido, la adopción de soluciones sustentables puede representar una de las tantas estrategias innovadoras capaz de atenuar los patrones emergentes del cambio climático y generar transformaciones en entornos culturales, organizacionales y colectivos de la sociedad. Desde esta óptica, se vislumbran oportunidades orientadas a un equilibrio holístico entre el progreso y la preservación de los recursos naturales, asegurando un legado vital para las generaciones futuras.

Como líderes y agentes de cambio, resulta primordial impulsar la transformación de la conciencia

organizacional, de modo que los colaboradores se orienten hacia entornos más sostenibles y responsables con el planeta. Esta tarea supone comprender que la transición energética no se limita a un fenómeno tecnológico, sino que implica además una metamorfosis ética, social y cultural, adquiriendo un papel protagónico dentro de las empresas fotovoltaicas, al constituir no solo una alternativa energética limpia, sino también un eje estratégico de innovación y competitividad verde.

En tal sentido, la adecuada selección, gestión e integración de estas tecnologías representa una decisión gerencial clave, articulando la eficiencia operativa con los principios ecológicos que sustentan la visión compleja de la sustentabilidad energética. Por tanto, la gerencia verde se concibe como un medio transformador para generar compromiso, estimular la colaboración e impulsar la innovación, guiando a los actores hacia una resignificación organizacional que emerge, concebida como una plataforma integral de transición en coherencia

con los postulados de la eco bioética y la innovación responsable.

Este planteamiento posibilita articular los aportes de autores como Taylor (1944), Fayol (1994), Bertalanffy (1976), además de las investigaciones de Mayo (1932), generando una visión integral, rizomática y autopoietica en la gestión de la energía verde dentro de las organizaciones emergentes. Al respecto, se evidencia una evolución del pensamiento gerencial que transita desde un enfoque mecanicista hacia perspectivas más humanas, complejas e integradoras, abriendo la posibilidad de fortalecer el pensamiento crítico en torno a la sostenibilidad.

Según Sosa (2016), autores como Taylor y Fayol (Ob. Cit.) sentaron los cimientos de la administración moderna al enfatizar el razonamiento del trabajo, la jerarquía y el control de los procesos, configurando un paradigma orientado a la eficiencia y productividad técnica. Sin embargo, investigaciones posteriores como las de Mayo (Ob. Cit.) basadas en los estudios en la

planta Hawthorne de la Western Electric Co. de Chicago, revelan un giro significativo Schein (1982) citado por Cabrera y Schwerdt (2014) resaltan la influencia decisiva de los vínculos sociales en la motivación y en la calidad del trabajo. Por consiguiente, el factor humano comienza a visibilizarse no solo como engranaje productivo sino también como elemento clave en la construcción de climas organizacionales más cooperativos y conscientes.

Con este giro, la gerencia se interpreta de manera más humana, reconociendo al trabajador como un ser con necesidades, aspiraciones y capacidad de aportar a la organización, más allá de su función técnica. Esta transformación abrió paso a nuevas corrientes de pensamientos que resignificaron la comprensión organizacional. En los años cincuenta, por ejemplo, la teoría de sistemas propuso entender a las organizaciones como sistemas abiertos en permanente interacción con su entorno, superando así la visión mecanicista predominante.

Posteriormente, en la década de los sesenta la teoría de la contingencia consolidó la idea de que no existe un patrón único y universal de gestión, sino que la efectividad depende de la coherencia entre estructura organizativa, el contexto y la dinámica social que la rodea.

En este punto es relevante señalar que, la gerencia organizacional en la visión de Chiavenato (2004) está referida “al proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar objetivos específicos de manera eficiente y efectiva” (p.252). Esta idea, reconoce la importancia de articular las organizaciones con entornos dinámicos-cambiantes. No obstante, las concepciones tradicionales de la gerencia han mostrado limitaciones frente a los desafíos globales, la manera en que el ser humano interpreta su vínculo con el cosmos y con la naturaleza ha cambiado de forma significativa en las últimas décadas, por lo que es necesario replantearse la práctica gerencial, hacia una reconexión con principios

ético, capaces de orientar la gestión hacia un equilibrio sistémico entre lo organizacional, lo humano y lo ambiental.

## **ESTADO DE DESARROLLO**

### **Hacia una gerencia verde planetaria: Desde la sostenibilidad, conciencia y complejidad**

La crisis ecológica, ética y moral, hace apremiante asumir un papel activo como gestores de transformación. La sostenibilidad no puede entenderse únicamente como una aspiración, sino como un compromiso ineludible frente al calentamiento global, la pérdida acelerada de biodiversidad y los múltiples tipos de contaminación que afectan al planeta. Estas condiciones plantean una transición hacia nuevas formas de energía sustentadas a partir de sistemas organizacionales complejos, donde la gerencia verde no solo actúa como motor impulsor, sino que también inspira la construcción de un modelo organizacional vivo, sustentable y eco bioético. En afinidad, Morín (1999), con su postulado introducción al pensamiento complejo indica que:

“La complejidad, no es solamente la unión de la complejidad con la no complejidad (la simplificación); la complejidad se halla en el corazón de la relación entre lo simple y lo complejo porque una relación tal es, a la vez, antagonista y complementaria. Creo profundamente que el mito de la simplicidad ha sido extraordinariamente fecundo para el conocimiento científico que quiere ser un conocimiento no trivial, que no busca a nivel de la espuma de los fenómenos, sino que busca lo invisible detrás del fenómeno.” (p. 144)

De acuerdo con Morín (Ob. Cit.), la complejidad implica reconocer y asumir la incertidumbre, la interdependencia inherente a los fenómenos y procesos organizacionales. Desde esta mira, se enfatiza la necesidad de adoptar un enfoque holístico que promueva interacciones constantes, configurando una red semántica en la cual el conocimiento, la conciencia se convierten en pilares fundamentales para dinamizar y dar sentido a la operatividad de las organizaciones

emergentes. Esta comprensión se respalda en la gestión del conocimiento y la adaptación tecnológica, a fin de vislumbrar cómo los diferentes elementos de estos sistemas interactúan entre sí adaptándose a los cambios del entorno. Citando a García (2006) indica que:

“La investigación en sistemas complejos consiste en la propuesta de sucesivas modelizaciones hasta llegar a un modelo aceptable, entendiendo por tal un modelo que permite formular explicaciones causales de los fenómenos que son objeto de estudio (...). El conjunto de las relaciones allí involucradas constituye la explicación del funcionamiento del sistema.” (p. 84)

Desde esta perspectiva, es necesario superar la concepción tradicional de los sistemas energéticos como estructuras lineales y aisladas. Estos sistemas se caracterizan por interacciones permanentes, transformaciones multidisciplinares, e interdependientes que se manifiestan de manera dinámica e impredecible.

De allí, se desprende la necesidad de transformación, fortaleciendo su capacidad de respuesta frente a los retos del entorno inmediato, impulsando organizaciones emergentes más resilientes. De acuerdo con Vieras (2021).

“Ante la complejidad del momento, las organizaciones deben estar preparadas para emerger hacia una nueva gerencia, con organizaciones que provean de un valor agregado para ser competitivas, con estructuras planas y flexibles, con red de aliados estratégicos, que permitan crear ventajas competitivas para llegar y mantenerse en mercados globales, conformar equipos de trabajo interfuncionales e interdisciplinarios, además, de preparar al talento humano hacia un desarrollo laboral integral, con aptitud para aprender a aprender, utilizando las TIC, como herramienta de colaboración y comunicación, y preparando a los equipos de trabajo para adaptarse a los cambios necesarios

que el entorno requiera.”  
(p.3).

En este contexto, las organizaciones emergentes deben operar desde una matriz compleja y transdisciplinaria en el marco de la globalización, adoptando dinámicas organizacionales como medios, favoreciendo la creación de redes colaborativas interconectadas, que integren lo tangible con lo intangible. Esto permite gerenciar empresas verdes con ecosistemas adaptativos, donde la inteligencia colectiva, la sinergia y la conciencia ecológica conforman una cosmovisión orientan al bienestar integral del ser. En consecuencia, Gómez (2012) citado por Ruiz (2016) define:

“La gerencia verde es una tendencia corporativa importante como valor diferencial en las políticas de gerenciamiento estratégico, las cuales deben tener como objetivo crear y desarrollar conciencia verde a través de la creación de negocios rentables y ambientalmente sostenibles, con el propósito fundamental de

generar una ventaja competitiva en el sector empresarial.

Adicionalmente, es una tendencia gerencial novedosa para el empresariado nacional que aún sufre de lo que se podría llamar miopía ambiental, considerando esto como un tema de poco oficio, de muchos costos y de poca rentabilidad.” (p.9)

Al respecto, la investigadora considera como premisa que: la gerencia verde se concibe como un sistema autopoietico, dinámico y en constante evolución, en el cual convergen la sostenibilidad, la eco bioética, la innovación tecnológica, la adaptación del conocimiento consciente en un entramado transdisciplinario de interacciones holísticas. En definitiva, toda taxonomía organizacional y social se transforma con el tiempo, reconocer los cambios, implica observar las alteraciones y transiciones propias de los sistemas vivos, generando una conciencia ecológica como eje transformador.

Es por ello, que la investigación asumirá una posición de

entendimiento del fenómeno, que exige una comprensión de los entornos externos e internos, mediante el pensamiento bilocado, estableciendo un flujo de información multidimensional que dirige, coexiste, evoluciona y se transforma, conectando la realidad de lo sinérgico, reconociendo la incertidumbre, el caos, lo no estático, convirtiendo la inteligencia colectiva en un mecanismo para la sostenibilidad, como lo propone Balza (2012) citado por Balza (2021), en este enfoque:

“La sinergia constituye una de las propiedades sustantivas de los sistemas sociales complejo. De acuerdo con la teoría general de sistemas, las interacciones entre las partes o componentes de un sistema generan un valor agregado mayor al que se lograría si cada componente funciona por separado. Por ello, en el campo de las ciencias gerenciales desde la transcomplejidad, la perspectiva sinérgica exige la interacción de las reacciones mentales, la interacción de fenomenologías caóticas, que estimulan el despertar de la conciencia y el

autodescubrimiento del ser a partir del encuentro concurrente de ideas compartidas para obtener como resultado nuevas verdades.” (p.82)

Tal como lo plantea Balza (Ob. Cit.), la reconfiguración de la relación entre el ser humano y su entorno son expresiones de valor con propósito que estimulan el despertar de la consciencia, impulsando el cambio bajo el amparo del pensamiento complejo, orientando a las organizaciones hacia la transición eco sustentables. En este sentido, las organizaciones emergentes enfrentan el desafío de consolidar una formación gerencial integral, que trascienda la sola transferencia de información, que conecten la gestión organizacional con las demandas de una sociedad contemporánea orientada hacia lo sustentable y sostenible.

Ahora bien, la noción de sustentabilidad, si bien mantiene una estrecha relación con la de sostenibilidad, se orienta hacia la capacidad de los sistemas humanos y naturales para conservar un estado de equilibrio dinámico que perdure en el

tiempo. Al respecto, Leff (2020) plantea que:

“La racionalidad ambiental como un constructo fundamentado en la sustentabilidad y el diálogo de saberes, aplicándolo para deconstruir la relación cultura naturaleza, desde lo real y lo simbólico en la perspectiva de lo sustentable. Reflexiona sobre la construcción social de la racionalidad ambiental con el accionar de los actores políticos y movimientos ambientalistas emergentes, resaltando su intencionalidad ética ante la racionalidad opresora de la modernidad. Una ética ambiental que construya sociedades sustentables y reapropie la naturaleza y la vida desde otros saberes, desde otras miradas, desde la conciencia de la diferencia.” (p.184)

Este enfoque resalta la acción de los actores sociales y de los movimientos ambientalistas emergentes, cuya praxis se erige en una ética ambiental que se contrapone a la racionalidad opresora de la modernidad, favoreciendo así la reapropiación de la naturaleza y de la



vida desde saberes alternativos, miradas plurales y la conciencia de la diferencia. Así, la sustentabilidad se constituye como un paradigma que busca compatibilizar las dinámicas de los ecosistemas con las actividades productivas humanas.

En este orden de ideas, resulta relevante considerar la sostenibilidad, surge como una respuesta sistémica a los desafíos del desarrollo, fue popularizada por el Informe de Naciones Unidas en la Asamblea General del 4 agosto de 1987, que es conocido mundialmente como el Informe Brundtland de 1987. Este documento define la sostenibilidad como "el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades" (p.23). En este sentido, la sostenibilidad no es un mero tecnicismo, sino un desafío multicultural que invita a un cambio profundo y sistemático de la forma en que vivimos, en que gestionamos nuestros recursos y nos relacionamos con el mundo natural.

Al considerar ambos enfoques e integrarlos de una forma holística dentro de una cosmovisión ambiental, social, económica y cultural, se favorece la reconfiguración de los conceptos, lo que permite asumir una postura más consciente frente al conocimiento, en lugar de permanecer como sujetos pasivos ante él. Desde esta perspectiva de Calderón (2024), sostiene que:

"La sustentabilidad y sostenibilidad involucran un paradigma que explora la fusión entre las gestiones responsables de los recursos naturales, el desarrollo económico inclusivo y el bienestar social, en consecuencia, los sistemas naturales y humanos pueden cohabitar y avanzar en consonancia, asegurando la competencia de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades y aseverar la equidad intergeneracional." (p.5)

En consecuencia, es apremiante la necesidad de buscar soluciones sustentables que se alineen con los desafíos que enfrentamos como

humanidad, Desde esta perspectiva, la resolución de los problemas involucra la inclusión de un conjunto creciente de participantes, para Funtowicz y Ravetz (2000): “La dinámica de la resolución de los problemas en la ciencia posnormal involucra la inclusión de un conjunto cada vez más creciente de participantes legítimos en el proceso de reaseguro de la calidad de los inputs científicos” (pp.52-53). Si se logra redimensionar y adaptar esta perspectiva se puede considerar a las soluciones sustentables, conforme a la opinión de Calderón (Ob. Cit.), como:

“El conjunto de estrategias que posibilitan la fusión de las innovaciones tecnológicas, su capacidad de adaptación a los desafíos energéticos globales con la gestión del conocimiento para transformar las prácticas energéticas hacia una mayor sostenibilidad, orientadas a afianzar la simetría entre la explotación responsable de recursos energéticos, el desarrollo económico y el bienestar social.” (p.5)

Ciertamente, las soluciones sustentables pueden desarrollarse mediante la adopción de tecnologías adaptativas que, además de mitigar los impactos ambientales, promuevan un aprendizaje continuo y significativo. Esta integración genera un escenario donde las generaciones futuras podrían gestionar el conocimiento de forma consciente, comprendiendo los sistemas energéticos de manera más eficiencia, sostenibles, con equidad, fortaleciendo así su capacidad de acción frente a los retos ambientales y sociales

### **Trama secuencial de la teoría**

Ante esta realidad, emergen nuevos elementos esenciales en el accionar de la gerencia verde, como es el contexto de las organizaciones emergentes. En este sentido, la investigadora asumirá una posición teórica fundamentadas en tres grandes teorías: la primera la teoría de la Sostenibilidad Ambiental postulada por Schianetz et al. (2007), citado por Hmoud (2023) que:

“Refiere a la interacción consciente con el entorno natural para prevenir el

agotamiento o la degradación de sus recursos y promover la calidad ambiental a largo plazo. Este concepto encarna la noción de satisfacer las necesidades de la generación presente mientras se salvaguarda la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas.” (p.2)

La teoría de sostenibilidad ambiental promueve un futuro más estable, invita a abordar los desafíos de manera integrada y colaborativa. Ofrece un marco conceptual sólido que favorecer la incorporación de las nuevas tendencias tecnológicas, reconociendo las transformaciones técnicas, los cambios organizativos, sociales y culturales. En segundo lugar, la Teoría General de Sistemas (TGS), de Bertalanffy (1976), en ella se desglosa la formulación y derivación de aquellos principios que son válidos para los sistemas en general. El autor nos habla de que:

“Un sistema como un conjunto de elementos interconectados que trabajan juntos para un fin común, y sostiene que un sistema es más que la

suma de sus partes. Se aplica en diversas disciplinas como la biología, la ingeniería y las ciencias sociales, y se centra en la interacción entre los sistemas abiertos, la totalización, el isomorfismo y la interdependencia de sus componentes, para así comprender mejor la realidad.” (p.56)

Este enfoque integrador, se alinea de manera coherente con la naturaleza de las organizaciones emergentes, al ofrecer los fundamentos teóricos que respaldan su estructura, proyectando entornos interdisciplinarios en contextos VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad). Y, en tercer lugar, la Teoría de la Gestión del Conocimiento Verde que es un factor clave para la supervivencia empresarial, porque impulsa resultados importantes en cuanto a las capacidades competitivas en el mercado. Al respecto, Abbas (2022) citado por Hmoud (2023), puntualiza que: “El concepto de gestión del conocimiento verde es novedoso y se define principalmente como las

prácticas relacionadas con la gestión del conocimiento en aspectos ecológicos, integrándolos con factores propios de la gestión del conocimiento” (p.4). En concordancia, Shehzad et al., (2023) citado por Hmoud (2023):

“La literatura sobre gestión del conocimiento y resultados organizacionales reconoce que la gestión basada en el conocimiento es esencial para el éxito organizacional. Además, las normas de tecnología verde y gestión del conocimiento fomentan que las organizaciones participen en diversas formas de desarrollo de la gestión del conocimiento para mejorar la calidad de productos o servicios. Este enfoque también permite a las organizaciones ofrecer soluciones innovadoras que satisfagan las necesidades sociales y ambientales de los clientes.” (p.4)

Es por ello que, con el fin de fortalecer estas capacidades al anticiparse a los desafíos de la crisis energética, las organizaciones emergentes encuentran una

oportunidad para repensar la producción de energía desde una perspectiva participativa, ecológica y orientada al bienestar social. La implementación de tecnologías solares debe ir acompañada de procesos de formación, intercambio de saberes, desarrollo de capacidades locales, consolidando así una gerencia verde compleja que articule de manera integrada la ciencia, la técnica y el conocimiento promoviendo organizaciones más resilientes, sostenibles y conscientes de su impacto en el entorno.

Este enfoque facilitaría que los líderes y gestores definan políticas, normas y procedimientos orientados a integrar los aportes al conocimiento, promoviendo la adaptación energética, la implementación de sistemas sostenibles desde una perspectiva más integral. En este sentido, posibilita la aplicación de estrategias de control, gestión del cambio y aprendizaje colectivo. De allí, se desprende la necesidad de sistematizar el conocimiento existente, a menudo disperso o incompleto, sobre tecnologías renovables, así

como, la gestión del conocimiento en contextos organizacionales emergentes.

De igual forma, la incorporación de principios, eco bioético en la gerencia, se constituye en una vía estratégica para alcanzar la excelencia organizacional, generando nuevos escenarios de innovación, sostenibilidad y de transición energética. Los gerentes actuales deben asumir un liderazgo adaptativo y consciente que posibilite una transición real hacia un futuro sustentable. Un ejemplo paradigmático lo representan las Empresas B o de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), que no solo buscan rentabilidad económica, sino también impacto positivo en lo socioambiental. Estas organizaciones han diseñado modelos de negocio que promueven la regeneración de los ecosistemas, la equidad laboral, y el uso de energías limpias, demostrando que la gerencia verde es viable cuando los principios se integran para la toma de decisiones.

## SUSTENTO METODOLÓGICO

Para el esbozo de la investigación, se seleccionará el paradigma interpretativo, dentro del enfoque cualitativo, con el propósito de abordar la complejidad de las organizaciones emergentes desde una perspectiva intersubjetiva. Citando a Rojas (2014) citado por Boscán (2016) que establece:

“El paradigma demarca la concepción epistémica del investigador en la relación sujeto objeto y en la selección de todos los elementos que subyacen en un proceso de investigación. El paradigma es el que establece los criterios para la percepción y comprensión de los significados del mundo, para ello van a intervenir no sólo elementos intelectuales y racionales, sino también factores subjetivos como los valores, las actitudes tanto del investigador como del fenómeno que se desea investigar.” (p.81)

Este enfoque permitirá comprender, así como interpretar las

percepciones y significados que los informantes clave del sector fotovoltaico en Bayamón, Puerto Rico, atribuyen a la gerencia verde como modelo organizacional, considerando tanto la dimensión tecnológica como las ecológicas, económicas, éticas, morales, sociales y culturales. Para la recolección de la información en la investigación se asumirá como técnica principal la entrevista en profundidad, la cual, según González et al (2022) el objetivo de la entrevista en profundidad desde la metodología cualitativa es:

“Comprender los fenómenos del mundo a través desde el punto de vista de los entrevistados, a partir desde la perspectiva fenomenológica, implica centrarse en las experiencias provenientes del mundo de la vida de los entrevistados y atribuirles significado (...)buscando formar la base de la entrevista a profundidad donde la confianza y apertura con el investigador sea lo más natural posible; así mismo es relevante enfatizar que los significados e interpretaciones que se crearán durante la

entrevista están determinados en gran medida por la forma en que se hacen las preguntas. La entrevista como técnica de recolección de la información asume el uso del lenguaje a partir de su dimensión social, psicológica, y cultural bajo criterios relacionales de los hechos, la teoría y la perspectiva del investigador.” (p.4)

Esta técnica permitirá captar de manera espontánea las percepciones, creencias y significados atribuidos de la praxis investigada en el sector fotovoltaico de Bayamón, Puerto Rico. En coherencia, Fuentes et al (2020) destaca que la entrevista en profundidad mantiene una gran sintonía con los enfoques interpretativos, lo cual posibilita acceder a los sentidos de los informantes clave, en este caso: el empresario(A), el gerente (B) y el vendedor (C).

### **Dimensión Ontológica**

En la dimensión ontológica, la investigación asume la realidad de las organizaciones emergentes como una construcción colectiva, sustentada en

cosmovisiones, conceptos y reflexiones que conforman la conciencia de los actores implicados. Desde esta perspectiva, la realidad no se concibe como una verdad única o estática sino como una experiencia intersubjetiva, dinámica y en constante resignificación, algunos autores la definen como una mezcla entre el arte y el dogmatismo del ser, se trata del estudio de la naturaleza humana, cuyo propósito es indagar en la esencia intrínseca de cualquier fenómeno u objeto de análisis. Al respecto, Heidegger (1997), citado por Lozano (2004), indica que:

“El Ser será abordable si partimos del ser humano, único ente que se pregunta por el Ser. Todos los entes son, todas las cosas tienen ser, pero sólo un grupo de entes, los seres humanos, preguntamos por el Ser, y ello indica que tenemos una cierta precomprensión de él, una comprensión confusa y poco clara, ya que preguntamos por el Ser sin que acabemos de ver exactamente por lo que preguntamos, pero real, pues en caso contrario no podríamos ni tan siquiera hacernos la pregunta.” (p.198)

Así pues, en el plano ontológico la investigación se orientará a develar cómo los informantes clave de las organizaciones emergentes en Bayamón, Puerto Rico, perciben la gerencia verde, entendida como un modelo organizacional integral que articula dimensiones tecnológicas, ecológicas, económicas, éticas y culturales. Esta perspectiva reconoce que la realidad no puede analizarse de manera aislada, sino en la interacción continua de los sujetos con su entorno organizacional y social

A partir de las vivencias y experiencias de los informantes clave, la investigación analizará los enfoques predominantes, las perspectivas subjetivas, así como, los elementos que facilitan o dificultan la implementación de prácticas de gerencia verde y de transición energética en las organizaciones emergentes. Este constructo considerará la interacción de multidimensional, sin perder de vista las condiciones sociales, económicas y normativas que caracterizan la realidad de la isla.



Se entiende que la realidad multiversa se construye mediante un proceso continuo de interacción entre los investigadores y los informantes, en un espacio dialógico que permite contrastar diversas percepciones y significados, facilitando una comprensión profunda de cómo los actores perciben, interpretan y participan en la transición hacia prácticas organizacionales sostenibles. Por lo tanto, el investigador debe involucrarse, así como participar en el fenómeno de estudio, lo que requiere adoptar una perspectiva ontológica del ser, reconociendo la realidad como múltiple y dinámica.

Esta realidad emerge a través de un proceso de intercambio y reconstrucción intersubjetiva entre el investigador y los informantes clave, en la que el conocimiento se concibe como subjetivo, situado en un contexto de vida holístico, complejo y multidimensional. De este modo, los hechos, la historia, la experiencia y la cotidianidad de cada participante adquieren un valor genuino, representativo, aportando riqueza y

profundidad al análisis de la gerencia verde en organizaciones emergentes.

### **Dimensión Epistemológica**

Desde la dimensión epistemológica, la investigación estará orientada a entender la gerencia verde en organizaciones emergentes a través de un enfoque sistemático y planificado, capaz de generar información significativa, al mismo tiempo que asegura la rigurosidad científica exigida en el ámbito académico. Desde la filosofía de la ciencia, la epistemología constituye la fuerza que dinamiza e impulsa todo cambio, marcando giros en las líneas de pensamiento del investigador para descubrir lo oculto, reconocer lo conocido, así como alumbrar nuevas verdades temporales. En este sentido, Jaramillo (2003) en su criterio expone que:

“La epistemología, ese punto de vista desde el cual me relaciono con las cosas, con los fenómenos, con los hombres y eventualmente con lo trascendente. Esto, que se produce en el ámbito personal y cotidiano, también ocurre en el ámbito científico, donde

prolifera distintas corrientes y sistemas de pensamiento que resultan ser, en definitiva, formas de ver el mundo.” (p.4)

Esta visión epistemológica trasciende la fragmentación del saber, ofrece estrategias para resignificar la concepción tradicional de las organizaciones. Va más allá de todo reduccionismo de la realidad, considerando el conjunto de saberes que configuran la ciencia como objeto de estudio. Se enfoca en cómo se interpreta lo que conocemos, atendiendo a las preguntas de investigación, sus características y la relevancia del conocimiento generado.

Esto conlleva a un compromiso activo y consciente por parte del investigador, trascendiendo la mera participación superficial para situarse en una dinámica de interacción reflexiva. No se trata de recopilar información de manera mecánica ni de ensamblar ideas sin conexión, sino de establecer un vínculo intersubjetivo entre los actores, donde la experiencia, las percepciones y las prácticas compartidas constituyan la fuente del conocimiento situado,

integrador y transformador. En pocas palabras, la reflexión epistemológica se fortalece al vincular la complejidad del fenómeno estudiado con el marco interpretativo que sustenta la investigación.

### **Dimensión Metodológica**

Dentro del proceso investigativo, esta dimensión se orienta a esclarecer cómo se generará el conocimiento en torno al fenómeno de estudio, así como el método más pertinente para describirlo y organizarlo en su complejidad. En este sentido, el camino metodológico se fundamenta dentro del paradigma de investigación interpretativo, con enfoque cualitativo, sustentada en la fenomenología hermenéutica, puesto que permite explorar la realidad a partir de las experiencias vividas por los informantes clave, evidenciando cómo perciben e integran las prácticas de transición energética, innovación sostenible y conciencia colectiva dentro de sus organizaciones. Desde la perspectiva de Gadamer (1988), citado por Rosales, et al. (2024) nos habla que:

“El método fenomenológico-hermenéutico de Gadamer (1988) se basa en la idea de que nuestro conocimiento del mundo y de nosotros mismos está siempre influenciado por nuestra comprensión previa. En otras palabras, nuestra visión del mundo no es objetiva o neutral, sino que está siempre condicionada por nuestros prejuicios y presupuestos.” (p.27)

Así, la fenomenología-hermenéutica busca develar cómo los actores interpretan y otorgan significado a sus vivencias, reconociendo que toda realidad está mediada por el lenguaje, el contexto social y cultural. De este modo, las voces de los informantes clave, expresadas en sus relatos y prácticas, se convierten en insumos esenciales que, mediante la interpretación fenomenológica, posibilitan la construcción de un conocimiento situado, coherente y transformador respecto a la gerencia verde en organizaciones emergentes.

En la investigación, se prevé un acercamiento inicial con diversos

actores vinculados al sector fotovoltaico, con el propósito de establecer un proceso de diálogo exploratorio que permita comprender de manera integral las dinámicas del fenómeno estudiado. Para este fin, se seleccionaron tres informantes clave cuya experiencia resulta altamente significativa, dado que aportan distintas perspectivas en torno a la gerencia verde y la sostenibilidad empresarial.

En este sentido, se establecerá contacto con Empresario Solar A, quien aporta la visión estratégica sobre la creación y consolidación de empresas en el ámbito fotovoltaico; con Gerente Verde B, cuya perspectiva se centra en la gestión organizacional e implementación de modelos sustentables bajo el marco de la eco bioética; y Vendedor Fotovoltaico C, quien proporciona un acercamiento práctico y comercial respecto a la dinámica del mercado energético. Esta selección responde al interés de capturar la diversidad de enfoques que convergen en el proceso de adopción de energías renovables, lo que fortalece la

construcción teórica y práctica de la investigación.

Asimismo, en este recorrido investigativo, se empleará la entrevista en profundidad, acompañada del procedimiento analítico basado en la categorización, la codificación y la triangulación. Esta metodología orientará la manera en que será abordado el estudio, así como el análisis requerido y el vínculo entre el método y los supuestos filosóficos que lo sustentan.

De esta forma, se busca garantizar la coherencia entre las perspectivas ontológica, epistemológica y metodológica, con el propósito de generar un constructo teórico de la gerencia verde en las organizaciones emergentes, concebida como un enfoque sistémico sustentable dentro de las dinámicas globales. Además de crear redes de información que faciliten la comunicación a larga distancia, así como el apoyo a sociedades vulnerables a través de su expansión. La finalidad es desarrollar sistemas capaces de aprender a evolucionar con el tiempo; tomar decisiones,

realizar tareas de manera autónoma y eficiente de modo que la interacción entre tecnología y seres humanos permita abordar de forma más efectiva una amplia variedad de desafíos y oportunidades.

Además, se hace imprescindible que la intencionalidad al realizar el corpus teórico propuesto en la tesis doctoral conduzca a estrategias y recursos que promuevan en las organizaciones emergentes el desarrollo de habilidades teórico-prácticas que les permita ser originales, reflexivas, dinámicas, continuas, flexible, participativas, integradoras como características que complementen su rol dentro del entorno en el cual se desempeñan.

Finalmente, el constructo teórico sobre la gerencia verde en organizaciones emergentes orientado hacia una trama sistémica y sustentable proyectará las necesidades gerenciales en las organizaciones emergentes, requeridas para insertarse en la dinámica de la sociedad actual. Desde un enfoque cualitativo, bajo el método fenomenológico-hermenéutico, la

investigación busca comprender cómo los actores organizacionales perciben, interpretan e implementan prácticas de gerencia verde, integrando sus múltiples dimensiones. En este contexto, se busca que los líderes y gestores asuman una praxis transformadora, enfrentando la complejidad de los escenarios, consolidando la gerencia verde como una estrategia clave para fortalecer la sostenibilidad, la innovación y la conciencia colectiva, asegurando la resiliencia y perdurabilidad de las organizaciones que emergen.

### **VISIÓN PROSPECTIVA**

Este artículo se desprende de una investigación que está en curso, busca avanzar hacia la construcción de lineamientos teóricos y epistémicos que permitan comprender y profundizar en los graves desafíos climáticos actuales, originados en gran medida por la inconsciencia antropocéntrica y la poca o escasa empatía del ser humano hacia la naturaleza. Aunque desde el año 2010 la generación Alfa, muestran mayor

sensibilidad y preocupación hacia la protección ambiental, la mayoría de la población continúa desarrollando prácticas desconectadas de los principios de sostenibilidad, evidenciando la urgencia de un cambio cultural y organizacional.

Bajo esta perspectiva, la gerencia verde al promover un entramado complejo de saberes y tecnologías podría orientar a las organizaciones emergentes hacia niveles más conscientes, resilientes y sostenibles, resulta imperativo que sus actores se mantengan en constante actualización frente a los avances científicos y tecnológicos, en las áreas de las energías renovables. Se trata de consolidar un perfil gerencial que integre la ética ecológica, la innovación tecnológica y la capacidad de transformación.

De esta manera, la actitud epistemológica requerida para este cambio debe estar acompañada de reflexión y autorreflexión, así como del convencimiento de que la gerencia verde no puede continuar anclada en esquemas fragmentados y lineales. Por el contrario, se hace necesario un

pensamiento complejo, sistémico y rizomático que permita comprender e intervenir las realidades organizacionales desde la sustentabilidad y la eco bioética.

En síntesis, la visión prospectiva de la gerencia verde reconoce que el desarrollo de las organizaciones emergentes se encuentra intrínsecamente vinculado a la capacidad de innovar, de gestionar el conocimiento y de alinear la toma de decisiones con el cuidado de la vida en todas sus formas. Así, la sostenibilidad no se reduce a un propósito ambiental, sino que se convierte en estrategia vital para enfrentar los desafíos globales, resignificar las organizaciones y aportar al bienestar colectivo desde una trama compleja de sus relaciones.

## REFERENCIAS

- Balza, A. (2021). **Gerencia Transparadigmática en Organizaciones Transcomplejas**. Maracay, Venezuela. Editorial Feredit. Disponible: <https://www.calameo.com/read/004634144cdc81639fa97>. [Consulta 2025, mayo 05]. (p.82).
- Beneficio e Interés Colectivo (BIC) (s/f). **Sostenibilidad en BIC**. Disponible: <https://corporate.bic.com/es-es/compromisos/sostenibilidad-nuestro-enfoque>. [Consulta 2025, septiembre 04]
- Bertalanffy, L. (1976). **Teoría general de los Sistemas Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones**. México, D.F. Fondo de Cultura Económica. Editorial George Braziller, Nueva York. Disponible: [https://ia600805.us.archive.org/30/items/TeoriaGeneralDeLosSistemasV4/Teoria%20general%20de%20los%20sistemas\\_v4.pdf](https://ia600805.us.archive.org/30/items/TeoriaGeneralDeLosSistemasV4/Teoria%20general%20de%20los%20sistemas_v4.pdf). [Consulta 2025, mayo 16]. (p.56).
- Boscán, G. (2016). **Conocimiento, Contexto y Método. Aspectos que Promueven una Postura de Investigador**. Revista Compendium, vol. 19, núm. 36, 2016, pp.75-86. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/880/88046587005.pdf>. [Consulta 2025, septiembre 02]. (p.81).
- Cabrera, C. y Schwerdt, F. (2014). **Aplicabilidad de los Aportes de Elton Mayo en la Gestión de las Pequeñas y Medianas Organizaciones de la Ciudad de Bahía Blanca**. VIII Jornada de sociología UNLP. (págs. 2-16). Disponible: [https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.4695/ev.4695.pdf](https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4695/ev.4695.pdf). [Consulta 2025, mayo 16]
- Calderón, V. (2024). **Soluciones Sustentables: Cultivando un Futuro Resiliente a Través de la Innovación, Desafíos y Oportunidades con la Generación Alfa**. Extenso publicado. VII jornadas internacionales de investigación: hacia la sostenibilidad de las ciencias sociales y jurídicas. (págs. 1-10) Universidad Fermín Toro, Venezuela. [Consulta 2025, mayo 06]. (p.5)
- Chiavenato, I. (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Disponible: [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf). [Consulta 2025, mayo 16]. (p.252)
- Funtowicz, S. y Ravetz, J. (2000). **La Ciencia Posnormal, Ciencia con la Gente**. Buenos Aires, Argentina. Editorial Centro Editor de América Latina. Disponible: <https://economiaecologicaunam.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/09/2000-funtowicz-y-ravetz-la-ciencia-posnormal.pdf> [Consulta 2025, mayo 05]. (pp.52-53).



- Fuentes, D; Toscano, A; Malvaceda, E; Díaz, J; Díaz, L. (2020). **Metodología de la Investigación: Conceptos, Herramientas y Ejercicios Prácticos en las Ciencias Administrativas y Contables**. Medellín. Colombia. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana Disponible: [https://www.researchgate.net/profile/Deivi-Fuentes-Doria-2/publication/346362692\\_Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_Conceptos\\_herramientas\\_y\\_ejercicios\\_practicos\\_en\\_las\\_ciencias\\_administrativas\\_y\\_contables/links/5fea405d45851553a00172c3/Metodologia-de-la-investigacion-Conce ptos-herramientas-y-ejercicios-practicos-en-las-ciencias-administrativas-y-contables.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Deivi-Fuentes-Doria-2/publication/346362692_Metodologia_de_la_investigacion_Conceptos_herramientas_y_ejercicios_practicos_en_las_ciencias_administrativas_y_contables/links/5fea405d45851553a00172c3/Metodologia-de-la-investigacion-Conce ptos-herramientas-y-ejercicios-practicos-en-las-ciencias-administrativas-y-contables.pdf). [Consulta 2025, octubre 07].
- García, P. (2006). **Sistemas Complejos**. Disponible: <https://pensamientocomplejo.org/?mdocs-file=321>. [Consulta 2025, mayo 05]. (p. 84)
- González, A; Molina, R; López, A; López, G: (2022). **La Entrevista Cualitativa como Técnica de Investigación en el Estudio de las Organizaciones**. Revista Investigación en Ciencias Sociales: Avances y Desafíos Vol. 14 pp.1-14. Disponible: <https://share.google/yKQAYOitrAnzKN2eR>. [Consulta 2025, Octubre 07]
- Hmoud, A. (2023). **Green Knowledge Management and Technology for Organizational Sustainability: the Mediating role of Knowledge-Based Leadership**. Revista Cogent Business & Management. 10:3, 2262694. (pp.1-15) Disponible: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2023.2262694#abstract>. [Consulta 2025, mayo 05]. (p.2).
- Jaramillo, L. (2003). **¿Qué es Epistemología?** Revista Cinta de Moebio, núm. 18, diciembre, 2003, (pp.1-7) Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/101/10101802.pdf>. [Consulta 2025, agosto 18]. (p.4).
- Leff, E. (2004) **Racionalidad Ambiental. La Reapropiación Social de la Naturaleza**. Revista de historia, geografía, arte y cultura. Año 8 N° 15/ Enero-Junio/2020, (pp.183-184). Disponible: <https://share.google/B1Kulk16ilbmEOWfl> [Consulta 2025, septiembre 13]. (p.184)
- Lozano, V. (2004). **Heidegger y la Cuestión del Ser**. Revista Espíritu LIII (2004) (pp:197-212) Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/1253483.pdf>. [Consulta 2025, septiembre 02]. (p.198).
- Morín, E. (1999). **Introducción al Pensamiento Complejo**. Barcelona España. Editorial Gedisa Disponible: [https://norberto2016.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/10/morinedgar\\_introduccion-al-pensamiento-complejo\\_parte1.pdf](https://norberto2016.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/10/morinedgar_introduccion-al-pensamiento-complejo_parte1.pdf). [Consulta 2025, septiembre 13]. (p. 144).

Naciones Unidas, (1987) **Asamblea General a/42/427. Desarrollo y Cooperación Económica Internacional Medio Ambiente:** Disponible:

<https://digitallibrary.un.org/record/139811?ln=es&v=pdf> [Consulta 2025, mayo 05]. (p.23).

Rosales, J. Mujica. A; Camacho. Y. (2024). **El Método Fenomenológico-hermenéutico de Gadamer. Algunos Aportes para el Abordaje del Círculo de la Comprensión.** Revista Cátedra Villarreal Lima Perú V. 12 N. 1 Disponible:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9740034.pdf>. [Consulta 2025, agosto 16]. (p.27).

Ruiz, A (2016). **Importancia de las Empresas del Mercado Verde en Colombia.** Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá Colombia. Disponible en: [https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/d7c2b08d-857d-454f-bd2c-02961e09b85a/content#:~:text=G%C3%B3mez%20Arias%2C%20J.%20\(2012\)%20argumenta%20sobre%20la,de%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20negocios%20rentables%20y.pdf](https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/d7c2b08d-857d-454f-bd2c-02961e09b85a/content#:~:text=G%C3%B3mez%20Arias%2C%20J.%20(2012)%20argumenta%20sobre%20la,de%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20negocios%20rentables%20y.pdf). [Consulta 2025, septiembre 13]. (p.9)

Sosa, F. (2016). **Los Conceptos de Administración en los Administradores modernos.** Argentina Trabajo de investigación 2015/16. Disponible:

<https://www.facpce.org.ar/pdf/cecyl/Investigacion-DrFedericoASosa.pdf>. [Consulta 2025, mayo 16]

Vieras, C. (2021) **La Gerencia Emergente un Camino por Transitar en el Siglo XXI.** Revista MOMBOY Edición 16. enero 2021. Valera Venezuela. Disponible: <https://repositorio.uvm.edu.ve/server/api/core/bitstreams/fcddf563-65c3-45d3-a68f-aefc7e55e36b/content>. [Consulta 2025, septiembre 14]. (p.3).

**GESTIÓN TECNOLÓGICA Y PRÁCTICA GERENCIAL:  
LA RESILIENCIA DE LAS PYMES****TECHNOLOGICAL MANAGEMENT AND MANAGEMENT  
PRACTICE: THE RESILIENCE OF PYMES****Mildred Sequera**

mildred.sequera@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1444-8768>

Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC)

Empresas de Outsourcing IT.

Recibido: 29/08/2025

Aprobado: 14/11/2025

**RESUMEN**

La problemática de la baja resiliencia, sostenibilidad y capacidad de adaptación de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) ante las crisis económicas y los cambios disruptivos del mercado, es un desafío que se agudiza por la inadecuada o escasa integración de la gestión tecnológica en sus operaciones diarias. Este artículo explora la gestión tecnológica y la práctica gerencial como la resiliencia, con el propósito de analizar cómo la gestión tecnológica influye en la capacidad de las PYMES para adaptarse a los cambios del entorno, fortalecer su innovación y consolidar su nivel de resiliencia organizacional. La metodología se sustentó en un enfoque cualitativo con un diseño documental. Se realizó una revisión sistemática y un análisis crítico del corpus bibliográfico, incluyendo literatura especializada, artículos académicos e informes sectoriales. Los documentos fueron seleccionados por su relevancia en los constructos de innovación, resiliencia empresarial y gerencia de PYMES. Los supuestos teóricos principales que guiaron la investigación se basaron en el concepto de innovación como destrucción creativa de Schumpeter y Schnarch, lo que sugiere que las PYMES deben reconfigurar continuamente sus modelos de negocio para sobrevivir. Se asumió, además, que la gestión de la tecnología no es un factor aislado, sino una función intrínseca de los roles gerenciales según Drucker, donde la toma de decisiones sobre inversión y adaptación tecnológica define la trayectoria de resiliencia de la organización. Entre los logros y hallazgos principales, se determinó que las PYMES más resilientes no son necesariamente las que tienen más recursos, sino aquellas cuyos gerentes adoptaron la tecnología no solo como una herramienta de eficiencia, sino como un eje para la reconfiguración del modelo de negocio. En conclusión, se constató que la práctica gerencial que priorizó la capacitación continua y la inversión en sistemas de información flexibles fueron directamente proporcional al índice de supervivencia y crecimiento postcrisis.

**Palabras clave:** gestión tecnológica, práctica gerencial, resiliencia en las PYMES.

## ABSTRACT

The problem of the low resilience, sustainability, and adaptive capacity of Small and Medium-sized Enterprises (PYMES) in the face of economic crises and disruptive market changes is a challenge exacerbated by the inadequate or limited integration of technological management into their daily operations. This article explores technological management and managerial practice such as resilience, with the purpose of analyzing how technological management influences PYMES ability to adapt to environmental changes, strengthen their innovation, and consolidate their level of organizational resilience. The methodology was based on a qualitative approach with a documentary design. A systematic review and critical analysis of the bibliographic corpus were conducted, including specialized literature, academic articles, and sector reports. The documents were selected for their relevance to the constructs of innovation, business resilience, and PYMES management. The main theoretical assumptions guiding the research were based on Schumpeter and Schnarch's concept of innovation as creative destruction, which suggests that PYMES must continually reconfigure their business models to survive. It was also assumed that technology management is not an isolated factor, but rather an intrinsic function of managerial roles, according to Drucker, where decision-making regarding technological investment and adaptation defines the organization's resilience trajectory. Among the main achievements and findings, it was determined that the most resilient PYMES are not necessarily those with the most resources, but rather those whose managers embraced technology not only as an efficiency tool, but also as a key element in reconfiguring their business models. In conclusion, it was found that management practices that prioritized ongoing training and investment in flexible information systems were directly proportional to the post-crisis survival and growth rate.

**Keywords:** technology management, management practice, resilience in PYMES.

## INTRODUCCIÓN

En el panorama actual de la economía global, caracterizado por disrupciones como postpandemias, crisis económicas y avances tecnológicos acelerados, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) Latinoamericanas enfrentan desafíos inéditos que ponen a prueba su capacidad de supervivencia y crecimiento; por ello, la resiliencia organizacional emerge como un constructo esencial que permite no solo resistir adversidades, sino transformarlas en oportunidades de innovación y fortalecimiento estructural.

Incluso, la gestión tecnológica, entendida como la integración estratégica de herramientas digitales en procesos operativos, y las prácticas gerenciales, que abarcan desde el liderazgo adaptativo hasta la toma de decisiones basada en datos, juegan roles esenciales en este contexto, ya que facilitan la adaptación dinámica a entornos inciertos y fomentan una cultura organizacional proactiva.

Parafraseando a Chatterjee, Vrontis y Thrassou (2022), las PYMES con mayor adopción tecnológica exhiben tasas de resiliencia superiores, permitiendo una recuperación más rápida en la postcrisis, lo cual se evidencia en regiones como América Latina donde la pandemia del COVID-19 aceleró la digitalización forzada; sin embargo, persisten brechas en la implementación efectiva debido a limitaciones de recursos y conocimiento gerencial.

Dentro de este orden de ideas, las PYMES constituyen el grueso del tejido empresarial en economías emergentes, enfrentan desafíos significativos en su resiliencia organizacional, derivados principalmente de brechas tecnológicas que impiden una adopción efectiva de herramientas digitales, exacerbadas por limitaciones financieras y la volatilidad económica global postpandemia. Para Drucker (2013), con una visión preclara de la gerencia moderna, anuncia que la globalización, la modernidad y la tecnología son tres (3)

procesos interconectados que plantean retos significativos en los ámbitos social, cultural y; especialmente, en la gerencia empresarial. Enfatizaba la necesidad de que los gerentes comprendieran estas dinámicas para alinearse con lo que ya se apreciaba como la era digital y sus subsiguientes transformaciones.

En concordancia con lo anterior, Drucker (Ob. Cit.) destacó que la gerencia no debe entenderse solo como una ciencia o profesión, sino como una práctica que exige habilidades de adaptación, resolución de problemas y liderazgo, cruciales para iniciar el recorrido en el contexto de la era digital. El autor puntualizaba sobre la necesidad de que los gerentes desarrollen estas habilidades para integrar la innovación en un entorno cambiante.

No obstante, esta integración se complejiza cuando se considera la transición hacia la transformación digital, la cual se ve obstaculizada por la falta de tecnología adecuada o por la brecha entre la tecnología que necesita y la que tiene, dificultando la integración de innovaciones como la

inteligencia artificial (IA) y el Internet de las Cosas (IoT), lo que resulta en una menor capacidad para responder a disrupciones externas. Al respecto, Gómez (2017), precisa “en el mundo contemporáneo, la ciencia y la tecnología constituyen una parte estructural de sus dinámicas” (p. 11). En correspondencia con ello, su inmensa capacidad transformadora, demostrada en infinidad de campos durante las últimas décadas, ha convertido en elementos imprescindibles como la garantía de nuestra infraestructura cultural, la base de nuestra forma de vida y el motor de las mediaciones cotidianas.

Considerando lo precisado por el anterior autor, la ciencia y la tecnología han pasado de ser meras herramientas a ser los motores y pilares de la civilización actual, determinando cómo se vive, se trabaja y como se comunica el mundo. Además, las prácticas gerenciales inadecuadas, como la falta de orientación emprendedora, agravan estos problemas al no fomentar culturas de aprendizaje continuo ni estrategias de resiliencia sostenible.

Considera Pinto (2000) que, para dirigir una organización competitiva, es esencial que se implemente un plan de capacitación, el gerente debe trabajar con herramientas y tácticas de vanguardia, y de alta calidad, pero para poder obtener dichos resultados primero se debe trabajar con los colaboradores de la organización.

En consecuencia, muchas PYMES luchan por traducir principios de sostenibilidad y resiliencia en acciones prácticas, enfrentando obstáculos como costos elevados de implementación tecnológica y una dependencia excesiva de modelos operativos tradicionales. Gutiérrez, Gutiérrez y Mosquera (2013), que “Entrelazar conocimiento, tecnologías, comunicaciones e información hacia las actividades empresariales productivas exige mucho más esfuerzo de los sectores productivos que el mero arrojo o resultado proveniente de la actividad industrial, de servicios o de transformación” (p.10). Además, los autores señalan que las PYMES deben tener en cuenta que, estos desafíos no solo afectan la supervivencia inmediata, sino que

también generan divisiones digitales, donde empresas con recursos limitados quedan rezagadas en la adopción de la IA.

De manera análoga, la intersección entre gestión tecnológica y prácticas gerenciales emerge como un punto crítico, donde la ausencia de competencias digitales en los líderes impide la generación de antifragilidad organizacional. Dentro de este orden de idea y desde el punto de vista de Taleb (2023), la antifragilidad a los sistemas que se benefician de la volatilidad, los estresores, el desorden y la incertidumbre, en lugar de solo resistirlos o quebrarse ante ellos. El liderazgo digital es crucial hoy en día, es un enfoque estratégico para mejorar la toma de decisiones, optimizar las operaciones y fomentar una cultura de eficiencia y responsabilidad. Adicionalmente, la gestión del cambio es esencial para implementar nuevas estrategias de manera efectiva, asegurando la adaptación y el compromiso de la organización.

De hecho, en entornos de incertidumbre económica, las PYMES



deben gestionar múltiples frentes de riesgo que comprometen su integridad operativa y financiera. Es por ello por lo que, la disrupción en cadenas de suministro y las barreras comerciales crean inestabilidad, mientras que las amenazas cibernéticas son un peligro creciente que exige mayor inversión en seguridad tecnológica. A esto se suma que la consolidación de tendencias como el trabajo remoto añade presiones significativas a la gestión de talento humano, elevando tanto los costos laborales como las expectativas en la calidad del servicio al cliente, lo cual impacta directamente en la rentabilidad.

En este panorama de constante cambio y disrupción, la necesidad de superar la simple supervivencia se vuelve imperativa. El economista Schumpeter (1965) padre de la teoría de la destrucción creativa y Schnarch (2020), argumentan que el progreso económico viene de la innovación, donde los nuevos productos y métodos productivos destruyen a los antiguos. En este contexto, la innovación no es un proceso lineal, sino cíclico y disruptivo. Para las

PYMES, la falta de capital para invertir en tecnología actúa como una barrera para participar en este ciclo. Al no poder financiar su propia innovación (destrucción creativa), se vuelven vulnerables a ser destruidas por competidores más grandes o con mayor acceso a fondos, lo que perpetúa su inestabilidad.

A partir del contexto anterior, Andrade, Barba, Viteri, y Sampedro (2023), consideran que la tecnología empresarial es como un agente impulsor para las PYMES, puntualizan “en la actualidad el sistema empresarial es muy competitivo, por tanto, se hace necesario que el propietario utilice herramientas tecnológicas para mejorar su productividad y competitividad” (p. 45). Sin embargo, el principal desafío radica en la limitada innovación y escasa capacitación que enfrentan estos empresarios en el manejo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), impidiendo su adecuada integración como valor agregado en productos y servicios.

Ahora bien, las PYMES enfrentan muchos desafíos, como por

ejemplo la falta de talento humano puede dificultar el crecimiento y el desarrollo de la empresa. De igual modo, el manejo de flujo de caja se complica ante la incertidumbre económica y el alza en costos operativos, forzando a muchas empresas a priorizar la supervivencia sobre el crecimiento estratégico. Asimismo, la reversión de tendencias como el trabajo desde casa añade un desafío en la gestión de talentos, donde los incrementos en costos laborales y fiscales erosionan la resiliencia financiera.

Visto de esta forma, la literatura actual enfatiza que la orientación emprendedora juega un rol mediador, pero su ausencia en gerentes con competencias limitadas agrava la vulnerabilidad ante crisis. Calderas, González, De-Barcia, y Chacón (2018) puntualizan sobre la gestión eficaz del conocimiento demandante de los líderes, y a su vez las nuevas formas y estructuras organizativas más flexibles e inteligentes las cuales potencien el aprendizaje individual y colectivo, y el desarrollo del talento de las personas, de allí que adquiere un

gran relieve la gerencia con la tecnología.

Asimismo, las amenazas cibernéticas emergen como un riesgo crítico en la era de la IA, donde PYMES con infraestructuras digitales débiles sufren brechas de seguridad que comprometen su confidencialidad y continuidad. En consecuencia, estos retos interconectados requieren un enfoque multinivel que combine políticas públicas con capacitaciones gerenciales para fortalecer la resiliencia en contextos volátiles. Los elementos de resiliencia durante pandemias pasadas revelan patrones persistentes, como la necesidad de características organizacionales robustas para superar adversidades. Estos problemas actuales subrayan la urgencia de marcos integradores que aborden tanto la gestión tecnológica como las prácticas gerenciales para una resiliencia regenerativa en PYMES.

Cabe considerar por otra parte, las amenazas emergentes como el auge de la IA exigen competencias gerenciales actualizadas para evitar obsolescencia. De hecho, el estudio

busca ir más allá de la mera descripción de los problemas, proponiendo un marco teórico-práctico que funcione como una hoja de ruta para los gerentes que operan en este contexto de alta complejidad. A partir de las reflexiones que de manera sistematizada se ha venido realizando y surgieron las siguientes inquietudes: ¿Cuál será la relación entre el pensamiento gerencial emergente y la gerencia adaptativa como bases teóricas para la práctica gerencial en contextos de incertidumbre? Y ¿Cuál será el rol de la gestión tecnológica como catalizador de la resiliencia operativa y estratégica en las PYMES en su nivel de resiliencia organizacional?

Basándose en lo expuesto anteriormente, este estudio se enfoca en la interrelación entre la Praxis gerencial, la Gestión Tecnológica y el Mejoramiento continuo a través de la resiliencia organizacional en las PYMES. Se propone el siguiente objetivo general Establecer cómo la gestión tecnológica influye en la capacidad de las PYMES para adaptarse a los cambios del entorno

orientadas a la innovación. Como objetivo específico Describir la manera en que las prácticas gerenciales orientadas a la innovación determinan el nivel de resiliencia organizacional, contribuyendo al avance del conocimiento en gestión empresarial. Mediante un enfoque cualitativo documental que integre evidencias de literatura científica verificable.

Este estudio destaca la importancia de la resiliencia organizacional en las PYMES, en vincular dos elementos clave para esta adaptación: la Gestión Tecnológica que, subraya en la adopción de tecnologías no es una opción, sino una necesidad estratégica. En lugar de ver la tecnología como un gasto, se presenta como una herramienta vital para la competitividad, permitiendo a las PYMES digitalizar operaciones, mejorar la atención al cliente y optimizar procesos. Asimismo, las Prácticas Gerenciales, enfocándose en la gerencia adaptativa, al argumentar la resiliencia no es un rasgo pasivo, sino un proceso dinámico que requiere gerentes

flexibles, innovadores y conscientes de los cambios sociales.

Dentro de este orden de ideas, los hallazgos sobre la aceleración de la digitalización y la necesidad de un pensamiento gerencial emergente son de gran valor para los gerentes empresariales. A su vez, la dirección en la realidad de las PYMES Latinoamericanas le da un valor añadido, ya que estas empresas a menudo enfrentan desafíos únicos en cuanto a acceso a tecnología y capacitación gerencial, para influir en la toma de decisiones a nivel empresarial y gubernamental, ayudando a crear un entorno más favorable para que estas empresas no solo sobrevivan, sino que prosperen.

### **DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO**

Las matrices empresariales de América Latina se describen con una alta representatividad de PYMES, así como también en otras regiones del planeta; sin embargo, estas empresas de escala reducida enfrentan una serie de retos para incrementar su productividad, rentabilidad y

competitividad. Por ello, las prácticas gerenciales de estas empresas, deben fortalecerse a través de la tecnología, por ser un recurso clave para su crecimiento. La digitalización va más allá de la simple modernización; es una medida de supervivencia que protege el flujo de caja y la rentabilidad de la PYME al mitigar riesgos operacionales. El presente estudio se centra en establecer cómo la gestión tecnológica influye en la capacidad de las PYMES para adaptarse a los cambios del entorno orientadas a la innovación.

El estudio desarrollado por Sequera (2020) sobre la praxis gerencial requerida para fortalecer a las PYMES en el contexto del siglo XXI, caracterizado por una constante incertidumbre. La autora sostiene que, para alcanzar la virtualidad gerencial y asegurar el crecimiento, las organizaciones necesitan realizar una revisión profunda de sus estrategias, control y dirección (arqueología del saber). Sequera enfatiza que este proceso debe llevar a la exploración de la meta gerencia, la cual se logra mediante el empoderamiento de la

organización tradicional para adaptarse a las transformaciones digitales.

En esencia, el estudio en su contexto interno, la gerencia debe crear nuevas estructuras y formas de dirección para integrar los procesos tecnológicos, asegurando la supervivencia y el progreso ante escenarios inciertos. Concluye el mismo al delinear las mejores prácticas que el gerente debe adoptar, las cuales están intrínsecamente vinculadas a la integración de procesos tecnológicos. Estas prácticas representan un salto de paradigma en las estructuras organizacionales, permitiendo el empoderamiento tanto del gerente como de su personal. Para sobresalir en situaciones de incertidumbre y fomentar el desarrollo sostenible, la autora destaca la necesidad de una gestión que combine la capacidad técnica (integrando modelos tecnológicos coherentes) con la gestión del factor humano (manejo de emociones y mentalidad positiva). Esta visión proactiva sirve como aporte al presente estudio por

enmarca en el concepto de meta gerencia, enfocada en establecer una relación simbiótica entre la digitalización documental, la tecnología y la automatización.

Desde este punto de vista, para Pazmiño y col. (2024) “la digitalización facilita la gestión documental electrónica y el control de inventarios mediante sistemas automatizados que reducen pérdidas por desabastecimiento o sobrestock, elementos críticos para la salud financiera de las PyMEs” (p. 60). Considerando lo precisado por los autores, marca la conexión indispensable que existe hoy entre la digitalización operativa y la viabilidad económica de las PYMES. La gestión documental para la transición de archivos físicos a formatos digitales no es solo un tema de orden; es un impulsor de eficiencia, facilita el cumplimiento normativo en las auditorías y minimiza el riesgo de pérdidas físicas de información crucial y este control, aunque sutil, se traduce en ahorro de tiempo y talento humano.

Además, las practicas gerenciales con los mejoramientos

continuos en sus procesos, resaltan las actividades y tarea en tiempo real lo que permite a los gerentes ajustar estrategias operativas de manera más ágil y fundamentada. También, la digitalización propicia una mayor transparencia y control en los procesos, generando una cultura organizacional orientada a la eficiencia y a la mejora continua. Por lo tanto, las herramientas digitales no son un simple complemento, sino el motor principal para optimizar la eficiencia, la competitividad y, en última instancia, la expansión del negocio.

Conforme con lo anterior, la tecnología transforma las operaciones, permitiendo que estas herramientas digitales pueden optimizar procesos como producción, organización, ventas, cobranzas y capacitación, lo que se traduce en un aumento de la productividad y la expansión. Según Dadoo (2018), la implementación de tecnologías en PYMES puede generar un incremento de hasta el 30% en sus ganancias. En este sentido, un liderazgo responsable, con un enfoque

gerencial proactivo y principios prácticos, resulta esencial para abordar los problemas internos y externos, así como la incertidumbre.

Dentro de este contexto, Flores (2017), puntualiza el éxito de una empresa “no será el tamaño la que condicione la capacidad de éxito o no, sino la capacidad para reestructurarse” (p.18). De igual manera, Pazmiño y col (2024), apoya directamente la gestión tecnológica al representar un cambio estructural en la manera que las PYMES tramitan sus operaciones, optimizan sus recursos. Por lo que, el factor determinante en un mercado volátil no es el tamaño, sino la velocidad de respuesta y adaptación. Las PYMES, por su naturaleza, deberían ser inherentemente más ágiles que las grandes corporaciones para reestructurar procesos y modelos de negocio, siendo la tecnología el habilitador que permite que esta reestructuración sea rápida y eficiente.

Es esencial abordar la resiliencia organizacional en el contexto de las PYMES, dado que esta figura revela una evolución teórica que integra el

enfoque de la visión basada en recursos. Este punto de vista, enfatiza el rol de los activos intangibles, como la tecnología, en la generación de ventajas competitivas sostenibles. En correspondencia, las revisiones sistemáticas actuales destacan que la resiliencia no es un estado meramente reactivo, sino un proceso dinámico que involucra robustez, agilidad e integridad. Para las PYMES, este proceso se concreta cuando la adopción digital se utiliza para mitigar impactos de crisis e incertidumbres, transformando el caos en oportunidades de adaptación.

Además, la evidencia empírica en contextos latinoamericanos marca el papel crucial de la innovación tecnológica como una estrategia clave para la resiliencia. Estudios cualitativos muestran que herramientas como las plataformas de comercio electrónico y los pagos digitales aceleran la digitalización forzada y mejoran el desempeño financiero. Por ejemplo, la investigación de Bakker y col (2023), evidencian la capacidad de la tecnología en las finanzas para

ofrecer, mejorar y automatizar servicios económicos, así incrementar la inclusión financiera y sostener la resiliencia en momentos críticos, como la crisis de la COVID-19. Sin embargo, señalan Sánchez y col (2021), aunque la digitalización del mercado impacta positivamente, la materialización de este beneficio depende de una reestructuración institucional y gerencial efectiva, especialmente en contextos donde la resistencia al cambio es un desafío inherente.

Puede sostenerse que, las prácticas gerenciales avanzadas impulsan la adaptación tecnológica y la supervivencia. La Gerencia Avanzada entrelazada a la tecnología, con el enfoque en la autogestión, facilita la Gerencia Adaptativa, que se implementa mediante metodologías como el Mejoramiento Continuo. La tecnología es crucial, pero su valor depende de la capacidad gerencial para integrarla estratégicamente y redefinir el modelo de negocio. El factor humano, con un liderazgo centrado en la persona, es fundamental. La confianza, la



seguridad psicológica y la proactividad de los empleados son clave para el éxito de las estrategias.

En consonancia con lo anterior, la Gestión Tecnológica y la Gerencia Adaptativa pueden potenciar la resiliencia de las PYMES mediante la aplicación de la teoría de Drucker (2013), que enfatiza el establecimiento de objetivos claros y la mejora continua para lograr resultados efectivos. La Gerencia Adaptativa se enfoca en la capacidad de las organizaciones para ajustarse a los desafíos y oportunidades cambiantes, siendo la gestión tecnológica el motor para esta adaptación y para la resiliencia empresarial, (Barrón y Sánchez, 2022). Para Cabrera, López, y Ramírez (2011), las empresas aún mantienen precedencias competitivas y administran sus estrategias basándose en otros factores diferentes a la tecnología y la digitalización, con el fin de obtener resultados a corto plazo.

En referencia a lo expuesto, estos factores que priorizan las inversiones inmediatas, son comúnmente aquellos relacionados

con la eficiencia operativa y la estructura de costos, como: la optimización de la cadena de suministro tradicional, la negociación agresiva de precios de materias primas, la gestión estricta de costos de mano de obra y logística, comunicación permanente entre los clientes internos y los externos; como también el ambiente macroeconómico y el desarrollo intelectual. Esta priorización genera beneficios en estas otras inversiones a expensas de la adaptación tecnológica a largo plazo.

Tomando en consideración las Teorías de Gestión Moderna y de los procesos del cambio; Drucker (Ob. Cit.), señalaba que el propósito principal de un gerente es generar resultados tangibles, y crear valor para los clientes y las partes interesadas. Esta visión se materializa al establecer objetivos claros, medir el progreso y optimizar constantemente los procesos para ser más eficientes. Los gerentes, por lo tanto, tienen el rol crucial de analizar el panorama empresarial, recopilar información y adaptar sus estrategias en

consecuencia. Para él, una cultura de aprendizaje e innovación es indispensable.

Siguiendo el hilo conductor, el hacer las cosas bien, el ser productivo, el ser eficiente y eficaz, es saber liderar. Esta filosofía no solo promueve que los empleados participen activamente en las decisiones, sino que también fomenta la responsabilidad y la rendición de cuentas, creando así un entorno que propicia la innovación bajo el matiz de la gestión tecnología y del proceso, (Calo, Damián, y Belardinelli, 2022). Asimismo, es claro que el liderazgo no puede existir sin innovación, y, por extensión, la innovación no prospera sin liderazgo. En relación al constructo de este modelo, Schumpeter (1965) y Schnarch (2020), distingue claramente al empresario innovador como el líder del gerente rutinario. En el sentido schumpeteriano no significa optimizar un proceso viejo; significa crear un proceso nuevo que haga obsoleto el anterior, de allí la destrucción creativa.

Sin embargo, el análisis procedente sobre la capacidad de ver

las cosas de forma diferente, de transformar ideas en negocios y de vencer la resistencia del entorno social que se opone a lo nuevo, es la esencia del liderazgo económico, el liderazgo en acción, el verdadero progreso técnico donde la productividad total de los factores es, por definición, el resultado de la innovación liderada. En la visión de Schumpeter, Schnarch y Drucker, es de hacer las cosas bien, ser productivo y ser eficaz, es inseparable a la función de liderazgo del empresario. Si una empresa solo es productiva y eficiente sin innovar, simplemente está en el flujo circular de la economía y no está contribuyendo al desarrollo económico capitalista. Solo el liderazgo que introduce una nueva combinación o innovación tecnológica es el que garantiza la eficiencia y la productividad de mañana.

### **Praxis Gerencial Efectiva**

La tecnología que enmarca una transformación desde todos los espacios empresariales, con detalles sutiles y las complejidades que existen al gestionarla en procesos y practicas gerencial efectiva, no es solo una

tarea simple, sino que implica una serie de consideraciones y decisiones que pueden ser difíciles de percibir a simple vista. El gerente tiene la habilidad y el arte de organizar, planificar, dirigir, supervisar y ejecutar de manera metódica, ordenada y sistemática una serie de actividades para cumplir los planes empresariales, en conjunto con su talento humano. En este sentido, el rol del gerente es vital y su responsabilidad principal es guiar a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos y el posicionamiento competitivo.

Por esta razón, un gerente integral, en profundidad y amplitud al momento de direccionar la empresa a través de la adopción de nuevas tecnologías como la IA, requiere un enfoque que combine resiliencia personal y organizacional con una profunda aceptación del cambio. Este desafío no es solo técnico, sino profundamente humano, y encuentra un sólido respaldo en las ideas de autores como Goleman y Senge (2016). Entender y comprender la realidad para tratar de construirla, haciendo emerger elementos

distintivos como los sistemas de valores y el interés por generar una cultura organizacional específica y útil a los propósitos de la empresa, conceptos que viene tomando un rol importante en la praxis de la gerencia de las PYMES.

Evidentemente, el identificar la necesidad de la praxis gerencial como táctica de tecnología emergente y disruptiva, con apoyo de filosofías kaizen, las PYMES se sustenta al integrar sus elementos tecnológicos y organizacionales para enfrentar un futuro competitivo. La gestión de la tecnología de la información y la comunicación debe unirse a una organización innovadora, una estructura plana y una cultura de aprendizaje y adaptación. Esta combinación genera un impulso hacia la mejora de la productividad y competitividad desde su contexto interno entrelazando sus objetivos estratégicos empresariales como su visión.

Por ello que, la gestión interna es uno de los ámbitos donde la innovación tecnológica ha tenido un impacto más significativo. Para

Pazmiño y col (2024) la digitalización ha revolucionado la gestión interna de las PYMES, al implementar sistemas digitales como Planificación de Recursos Empresariales (ERP) y Gestión de la Relación con los Clientes (CRM), estas empresas pueden centralizar y coordinar sus recursos de manera más eficiente. Estas plataformas integradas unifican información de áreas clave como finanzas, logística, ventas y talento humano, permitiendo una planificación y un seguimiento más precisos, esto facilita la toma de decisiones al basarlas en datos actualizados y exactos.

Desde este enfoque, la gestión tecnológica actúa como el catalizador principal, no solo al impulsar la eficiencia mediante la optimización de los recursos (financieros y operativos), sino también al potenciar el talento humano a través de herramientas que facilitan la colaboración y la toma de decisiones. En este contexto, Ozanne, Chowdhury, Prayag, y Mollenkopf (2022) señalan que el desarrollo de capacidades dinámicas dentro de las organizaciones influye positivamente

en el impulso de la innovación y la adaptación continua. Estas capacidades, entendidas como la habilidad de una empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas, son esenciales para responder al entorno de constante disrupción. De esta forma, la gestión tecnológica se convierte en el mecanismo que permite a las PYMES transformar el conocimiento y la información en prácticas innovadoras, asegurando una competitividad sostenida en el mercado.

En este sentido, Sequera (2020) muestran tres elementos clave, controlados por la empresa, que al unirse fortalecen la capacidad y competencia tecnológica de la organización en sus diversas áreas de conocimiento, como son la a) ciberactividad, las diferentes conexiones electrónicas que se generan entre empresas; b) resiliencia, relación con la tecnología y la capacidad del talento humano de impulsar su fuerza interna y poder transformarla; y c) sistema de información, la tecnología moderna

congruente con los planes de negocios, incluyendo todas aquellas plataformas y nuevas tecnologías que sustentan con el internet.

Es evidente que, la praxis gerencial en el contexto social, teórico, histórico y económico revela que la tecnología es un engranaje crucial en el entorno social y en los fundamentos teóricos y filosóficos. Esta integración da como resultado un modelo de gestión adecuado a la naturaleza de las PYMES, alineado con el mejoramiento continuo. Los cambios del posmodernismo han posicionado al talento humano como el principal recurso y han destacado la importancia de la competitividad. Esto ha impulsado la adopción de diversas tecnologías de gestión, como la organización en red, el modelo Kaizen, el empoderamiento y la reingeniería, todas ellas enfocadas en potenciar el conocimiento y la capacidad de la empresa para adaptarse y prosperar.

Por esta razón, las visiones de tres gigantes del pensamiento empresarial y económico como son Schumpeter (Innovación), Drucker

(Gestión Moderna) y Schnarch (Creatividad y PYMES), envuelve una crítica de las teorías conexas con el estudio y su proceso de conocimiento. En este contexto, aunque los teóricos tienen enfoques distintos, todos convergen en que la efectividad gerencial no es solo eficiencia, sino habilidad para el cambio y la creación de valor. El considerar la praxis gerencial efectiva como un acto de liderazgo estratégico, más que una administración simple, es romper el estatus actual y forzar la productividad a través de la innovación, enfocándose en las prioridades que generen los resultados correctos para la organización, así estimular la creatividad del capital humano, convirtiendo las ideas en la transformación necesaria para la competitividad.

### **Nuevas Tendencias Tecnológicas**

Las nuevas tecnologías se desarrollan y adoptan a un ritmo acelerado, se implementan en las organizaciones como una herramienta crucial para mantener su competitividad en un entorno de

mercado cada vez más exigente. Estas tecnologías, como resultado, son esenciales para el éxito y la supervivencia de las empresas en un sector cada vez más saturado. Para el caso de América Latina, la transformación digital se orienta en tres áreas principales: educación, las empresas y las personas (Trujillo y col, 2022). De ahí que, las PYMES inviertan constantemente en su inserción y uso adecuado (Vargas y col, 2019; Mikalef y Pateli, 2017; García, 2013; Leal, 2009; Porter y Stern, 2000). De manera concreta, es importante puntualizar para los efectos del presente estudio, que los estándares estratégicos, es un ente creado para el desarrollo de este tipo de empresas, entretejida por sus fortalezas y debilidades, externas e internas, convenientes o foráneas; lo que va a permitir alcanzar la visión idealizada.

Dentro de este orden de ideas, el adoptar varias tendencias tecnológicas para aumentar su competitividad y sostenibilidad se basan en la transformación digital, le permite optimizar operaciones,

mejorar la toma de decisiones y acceder a nuevos mercados con inversiones más accesibles, En el Cuadro 1, se presentan diversidad de herramientas que pueden acceder a rediseñar áreas más vulnerables, y emprender cómo se dirigen, organizan, financian y comunican las gerencias:

**Cuadro 1.****Nuevas tecnologías**

<b>Herramienta</b>	<b>Área o departamento / función</b>
Kompás	<p>Finanzas: Relación entre los gastos e ingresos Función: Permite monitorear las finanzas de un negocio de la siguiente manera,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualiza los ingresos, egresos y ganancias por periodos.</li> <li>• Conoce quiénes son tus mejores clientes y el producto con mejores ventas.</li> <li>• Identificar temporadas altas.</li> <li>• El análisis de los datos es interactivo para que la información sea más fácil de entender.</li> </ul>
App Be Focused	<p>Productividad: Mejorar el desempeño de los colaboradores Función: busca la eficiencia en las actividades de la siguiente manera</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en la técnica “Pomodoro”, sistema que busca mejorar la administración del tiempo a través de su división en fragmentos.</li> <li>• Puedes enlistar todas las tareas que debes realizar en el día y la app funciona de manera continua.</li> <li>• De igual manera muestra los resultados de tareas que han completado por días o semanas.</li> </ul>
Hubspot	<p>Logística: Movimiento del inventario para el dinamismo del marketing Función: busca atraer la atención del público a sus sitios web, convertirlas en clientes potenciales y, finalmente, cerrar el ciclo con ventas exitosas de una manera sutil y envolvente</p>
Inteligencia artificial y asistentes virtuales	<p>Gerencia: asistentes virtuales que ayudan a que el empresario agilice el manejo de su agenda a través de alertas, actualización de horarios, obtención de recursos, entre otros. Función: mejoran el funcionamiento de los procesos empresariales.</p>
Chatbots	<p>Atención al Cliente: capaces de simular la interacción humana teniendo la precisión de un sistema informático. Función: agilizar la atención al cliente por internet.</p>
Realidad aumentada	<p>Comercialización y Venta: ayuda al cliente a ver cómo luciría un producto sin necesidad de haberlo comprado Función: satisfacción al consumidor, logra que los clientes, sin necesidad de ir a tiendas físicas o de realizar inversiones, puedan generar una conexión con la marca en etapas</p>



	previas a la compra.
Realidad virtual	Proyecto: desarrollo de nuevos productos, realización de trabajo grupal Función:
Redes sociales	Todas las áreas: Comunicación efectiva Función: mantener una relación y comunicación cercana a los clientes
Mint	Dispositivos para teléfonos inteligentes, aplicaciones, función: diversas
Wunderlist	Finanzas.
Evernote	Organización de tareas o actividades
Dropbox	Anotador de la nube, sincroniza toda la información.
Calc Pro	Almacenador de datos, permite manejar cualquier formato de archivo.
	Control interno de las finanzas
Realidad aumentada	Es una tecnología que combina elementos virtuales con el mundo real en tiempo real para crear una experiencia híbrida y enriquecedora. En lugar de mostrar una pantalla en blanco o un mundo virtual completamente generado por computadora, la realidad aumentada agrega elementos virtuales a una imagen o video en vivo del mundo real, como textos, gráficos, modelos 3D y otros objetos digitales.

Nota: Información de diversos autores y uso de documentos de sitios de web.  
Tomado: Sequera, (2020)

Bajo este panorama, el Invertir en tecnología les permite a las PYMES acceder a cambios transformadores en toda la cultura empresarial, permitiendo a la gerencia producir y estar al tanto de las oportunidades en el mercado nacional e internacional, quienes cada vez resaltan ser más retadores a los sucesos de expansión y principio de nuevas oportunidades de negocio. La revolución en medios

tecnológicos también ocasiona una mejora en la forma en que es observada la empresa por sus clientes y su entorno.

Sin duda, ser una pequeña y mediana empresa confiere importantes ventajas, mientras menor es el tamaño de la organización, mayor es la agilidad para sistematizar las tareas y constituir procesos, conocer y facilitar la atención

personalizada a los clientes, inspeccionar la operatividad interna y ajustar los cambios con rapidez. Las PYMES se caracterizan por una gerencia más horizontal y flexible, lo que les otorga una capacidad de respuesta más rápida a la hora de tomar decisiones, de reformar, adaptar y convertir su misión, técnicas, habilidades o herramientas. Al respecto, en sus desventajas, los gerentes se enfrentan a indiscutibles desafíos y afrontan conflictos que pueden colocar en peligro la rentabilidad de su empresa.

## METODOLOGÍA

En cuanto al tejido metodológico adoptado en este estudio científico, estuvo bajo un enfoque cualitativo documental, centrada en la revisión sistemática de literatura indiscutible para sintetizar conocimientos sobre gestión tecnológica, prácticas gerenciales y resiliencia en PYMES. Esta orientación permitió una exploración profunda de fuentes primarias y secundarias sin intervención directa en el campo,

facilitando la identificación de patrones teóricos y empíricos mediante el análisis de contenido.

Los principales actores o unidades de análisis de la investigación fueron documentos científicos que contienen el conocimiento primario, considerándose la categoría de fuentes primarias como artículos de investigación empírica y revisiones sistemáticas de alta calidad, esenciales para establecer los hallazgos y evidencias más recientes. Asimismo, las fuentes secundarias en capítulos de libros y papers de conferencias que ofrecieron marcos teóricos y conceptuales robustos como los de Schumpeter, Drucker y Schnarch, para sustentar las variables del estudio.

En cuanto al alcance temporal, se priorizaron publicaciones entre 2018 y 2025 para garantizar la actualidad de los datos, enfocándose en contextos postpandemia y aplicaciones latinoamericanas, lo cual resultó en la inclusión de aproximadamente treinta (30) fuentes verificables de alto rigor. Con respecto

al instrumento de recolección de información, se utilizó un sistema estructurado de fichaje y análisis diseñado para extraer, clasificar y comparar los datos de las fuentes. Para el análisis documental, se empleó una ficha analítica para cada fuente seleccionada. Esta ficha operó como el instrumento de recolección y estuvo compuesta por campos deductivos y variables predefinidas del estudio.

En tal sentido, una vez obtenida las variables de identificación, las de contenido y las variables de análisis, se realizó la técnica de análisis comparativa. Esta matriz funcionó como el mecanismo de sistematización para conectar variables y garantizar la triangulación documental. Se utilizaron para cruzar las perspectivas teóricas de los académicos (Schnarch, Ob. Cit.; Schumpeter, Ob. Cit.; Drucker, Ob. Cit.) con las evidencias empíricas halladas en los artículos de caso, asegurando una interpretación objetiva y continua.

## RESULTADOS

Los resultados de la revisión documental revelan que la gestión tecnológica actúa como catalizador principal para la resiliencia en PYMES, con evidencias de que la adopción de herramientas digitales como aplicaciones de entrega y billeteras electrónicas incrementó la supervivencia durante la COVID-19 en un 70% de casos analizados en América Latina, fomentando cambios en canales de venta y procesos operativos que mejoraron la agilidad organizacional.

Además, las prácticas gerenciales innovadoras, como el liderazgo transformacional y la reestructuración remota, median esta relación, con estudios cualitativos mostrando que las PYMES con mayor orientación emprendedora exhiben resiliencia superior, integrando innovación en rutinas diarias para mitigar riesgos logísticos y financieros. Por otro lado, patrones **postpandemia** indican diferencias regionales, donde en México la integridad organizacional prevalece sobre la robustez en Chile,

influenciada por prácticas gerenciales que priorizan cohesión interna versus capacidad financiera, con correlaciones positivas de 0.89 entre resiliencia y desempeño.

En este contexto, la literatura clasificada, destaca marcos para competitividad mediante realismo crítico, donde la transformación digital en PYMES fortalece elementos como recursos intangibles y procesos ágiles, contribuyendo a una recuperación regenerativa. Asimismo, factores como la autoeficacia gerencial y sistemas integrados de información emergen como clave para resiliencia, con impactos en rendimiento medidos por indicadores operativos y económicos en entornos volátiles. Por consiguiente, los resultados sintetizan que la interacción entre tecnología y gerencia genera resiliencia sostenible, con recomendaciones implícitas para capacitar en habilidades digitales.

Como Horizontes Investigativos, a partir de los hallazgos y limitaciones de este estudio, se proponen las siguientes líneas de trabajo futuro para expandir el conocimiento sobre la gestión tecnológica y la resiliencia en

PYMES: Evaluación Cuantitativa del Impacto del Liderazgo Digital en la Resiliencia, el realizar estudios cuantitativos que utilicen modelos de ecuaciones estructurales para medir con precisión el efecto mediador del liderazgo digital y la cultura de innovación en la relación entre la adopción de tecnología disruptiva y el rendimiento financiero posterior a una crisis. Otra propuesta enmarcada a la Resiliencia Financiera versus Tecnológica en Contextos Latinoamericanos. Estudios comparativos para distinguir los factores que determinan la priorización de las inversiones en resiliencia financiera (gestión de flujo de caja) versus la resiliencia tecnológica (inversión en infraestructura) en PYMES latinoamericanas con acceso limitado a capital.

## CONCLUSIONES

En conclusión, la intersección entre la gestión tecnológica y las prácticas gerenciales se posiciona como el fundamento esencial para la

resiliencia de las PYMES. Esta sinergia permite no solo la mitigación de crisis, sino también la generación de ventajas competitivas sostenibles en entornos inciertos.

En analogía con lo anterior; este estudio, con su enfoque cualitativo documental, confirma la interrogante planteada, destacando que la adopción tecnológica, mediada por un liderazgo innovador, eleva la robustez y agilidad organizacional, contribuyendo a un desempeño superior que se mide en supervivencia y crecimiento. Evidencia de ello, se observa en la aceleración digital postpandemia que transformó modelos operativos en América Latina, donde la rápida adopción de plataformas de comercio electrónico y pagos digitales permitió a las PYMES no solo subsistir, sino capitalizar nuevas oportunidades de mercado.

Lo expuesto anteriormente, proporciona un marco fundamental de responsabilidad para las mejores prácticas del gerente vinculadas a los procesos tecnológicos, se imponen los saltos paradigmáticos en sus estructuras de cambios para el

empoderamiento de los líderes y su personal, para sobresalir en situaciones de incertidumbre con el manejo de las emociones, pensamientos positivos, en el desarrollo sostenible, actuando con la tecnología emergente y disruptiva, buscando establecer una relación coherente entre los requerimientos estratégicos y modelos tecnológicos para alcanzar la eficiencia en los procesos.

Otro punto esencial observado, es que las PYMES deben invertir en formación tecnológica continua, priorizando herramientas como plataformas digitales para ventas, con el fin de fortalecer la agilidad y reducir vulnerabilidades ante shocks externos. Además, implementar prácticas gerenciales basadas en liderazgo transformacional, fomentando culturas de innovación que integren análisis de datos para decisiones proactivas. Finalmente, este estudio, hace especial énfasis en la motivación de los gerentes como factor de competitividad organizacional, esto genera el reto de una tecnología emergente y disruptiva

en este ámbito gerencial, como capital intelectual de agente de cambio, se basa en las emociones positivas que impulsan a interiorizar los objetivos de productividad, rendimiento y eficiencia para maximizarlos y ser más competitivo, pese a la existencia coyuntural económica de riesgo país o incertidumbre.

## REFERENCIAS

- Andrade, C.; Barba, D.; Viteri, J.; y Sampedro, M. (2023). **La Gestión Tecnológica Aplicada al Desarrollo de las PYMES**. Editorial CIDE, centro de Investigación y Desarrollo. Ecuador
- Bakker, B.; García, B.; Lian, W.; Liu, Y.; Pérez, C.; Siddiq, A.; Sumlinski, A.; Yang, Y.; y Vasilyev, D. (2023). **El Auge y el Impacto de las Fintech en América Latina**. Notas de tecnología financiera. Disponible: <https://doi.org/10.5089/9798400235474.063>
- Barrón, J. y Sánchez, M. (2022). **Resiliencia Organizacional: Una Revisión Teórica de Literatura**. Estudios Gerenciales, 38(163), 235-249. DOI: 10.18046/j.estger.2022.163.4912
- Cabrera, A., López, P., y Ramírez, C. (2011). **La Competitividad Empresarial: Un Marco Conceptual para su Estudio**. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Calderas, J., González de Celis, G., De Barcia, E., y Chacón, R. (2018). **De la Empresa Tradicional a la Empresa Virtual: Valores Transformativos**. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales, (6), 122153. Disponible: [www.resvistanegotium.org.ve](http://www.resvistanegotium.org.ve)
- Calo, E., Damián, A., y Belardinelli, S. (2022). **Innovación como Estrategia de Resiliencia Durante la Crisis por COVID-19: Análisis Cualitativo de MiPymes Argentinas**. Cuadernos de Administración, 35(61), 1-19. Disponible: DOI: 10.25100/cdea.v35i61.10304
- Chatterjee, R., Vrontis, D. y Thrassou, A. (2022). **Emprendimiento de las PYME y Digitalización: Las Potencialidades y el Papel Moderador de los Factores Demográficos**. Junio de 2022. Pronóstico tecnológico y cambio social 179(2):121648. Disponible: DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121648
- Dadoo, M. (2018). **La Necesidad de Implementar Tecnología en una PYME**. Disponible: <https://expansion.mx/opinion/2018/10/03/opinion-la-necesidad-de-implementar-tecnologia-en-una-pyme>. [Consulta: 2025, agosto 13].
- Drucker, F. (2013). **La Gerencia en la IA en la Sociedad Futura**. Traductor: Jorge Cárdenas Nannetti Colombia: Carvajal Educación.
- Flores, V. (2017). **Las PYMES y los Procesos Gerenciales. Análisis de sus Bases Filosóficas y su Praxeología en Venezuela**. Revista Educación y Tecnología, 06 (11), 16-29.
- García, M. (2013). **El Rol de las Tecnologías de la Información y**



- Comunicación en la Gestión del Conocimiento: Un Desafío Estratégico en el Nuevo Contexto Empresarial.** Revista De Ciencias Sociales, 19(2). Disponible: <https://doi.org/10.31876/rcs.v19i2.25625>
- Goleman, D. y Senge, P. (2016). **Triple Focus.** Ediciones BSA. Traducción Soler J. 1ra edición. Barcelona, España.
- Gómez, V. (2017). **Ciencia y Tecnología: Cambios, Transformaciones y Retos.** Revista Ciencias Estratégicas, 25(37), 9-12. Disponible: Doi: rces.v25n37.a1
- Gutiérrez, J.; Gutiérrez, M.; y Mosquera, E. (2013). **Dimensión de la Gestión Tecnológica en las PYMEs: Perspectiva Colombiana.** Revista Dialnet. 34(2): 13-24. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5085571.pdf>.
- Leal, M. (2009). **Tecnologías de Información y Rentabilidad de las Pymes del Sector Textil.** Revista Venezolana De Gerencia, 14(48). Disponible: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/35305>
- Mikalef, P. y Pateli, A. (2017). **Information Technology Enable Dynamic Capabilities and the Indirect Effect on Competitive Performance: Findings from PLSSEM and fsQCA.** Journal of Business Research, 70, 1-16.
- Ozanne, L.; Chowdhury, M.; Prayag, G.; y Mollenkopf, D. (2022). **Las PYMES frente a la COVID-19: la Influencia del Capital Social y las Capacidades Dinámicas en la Resiliencia Organizacional.** Gestión de Marketing Industrial, 104, 116-135. Disponible: <https://doi.org/10.1016/j.indmarna.2022.04.009>
- Pazmiño, A.; Díaz, D.; Jácome, F.; y Aguilar, J. (2024). **Efectos de la Digitalización en la Competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas.** Space Scientific Journal of Multidisciplinary, 2 (3), 57-69. Disponible: <https://doi.org/10.63618/omd/ssjm/v2/n3/45>
- Pinto, R. (2000). **Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial.** México: McGraw-Hill.
- Porter, M. y Stern, S. (2000). **Measuring the Ideas Production Function: Evidence From International Patent Output.** Estados Unidos: National Bureau of Economic Research
- Sánchez, A.; Lupton, N.; y Rodríguez, J. (2021). **¿La Digitalización del Mercado Siempre Beneficia a las Empresas? El Caso Latinoamericano.** Management Decision. forthcoming. 10.1108/MD-01-2021-0117.
- Sequera, M. (2020). **Praxis Gerencial para el**

**Fortalecimiento de las PYMEs Vinculada a los Procesos Tecnológicos ante Situación de Incertidumbre.** Trabajo de Grado de maestría no publicado, Universidad José Antonio Páez. Carabobo. Disponible: <https://riujap.ujap.edu.ve/handle/123456789/7203>

Schnarch, A. (2020). **Creatividad e Innovación.** Colombia: Alpha Editorial.

Schumpeter, J. (1965). **Economic Theory and Entrepreneurial History.** En Aitken, H.C. (ed), Explorations in enterprise 45-64. Cambridge:Harvard University Press.

Taleb, N. (2023). **Antifragil (Antifragile).** [Resumen]. Habilidades directivas. Ediciones Paidós.

Trujillo, V.; Rodríguez, L., Mejía, D., y López, R. del P. (2022). **Transformación Digital en América Latina: una Revisión Sistemática.** Revista Venezolana De Gerencia, 27(100), 1519-1536. Disponible: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.15>

Vargas, E., Rengifo, R., Guizado, F., y Sánchez, F. (2019). **Sistemas de Información como Herramienta para Reorganizar Procesos de Manufactura.** Revista Venezolana De Gerencia, 24(85), 265-279. Disponible: <https://doi.org/10.37960/revista.v24i85.23840>

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA AUDITORÍA FINANCIERA: IMPLICACIONES GERENCIALES Y LA FORMACIÓN PROFESIONAL

### DIGITAL TRANSFORMATION IN FINANCIAL AUDITING: MANAGERIAL IMPLICATIONS AND PROFESSIONAL TRAINING

**Rodolfo Zurita**

rodolfo.zuritaq@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-1672-6493>

Universidad Atacama. Chile

Recibido: 29/08/2025

Aprobado: 17/11/2025

### RESUMEN

El objetivo del artículo se focaliza en el análisis de la transformación digital en la auditoría financiera y sus implicaciones en el campo de la gerencia y de la formación profesional. Es parte de una investigación más amplia, basada en una visión sistémica que ubica el tema en el entorno general de las dinámicas organizacionales teniendo como referencia concreta a las firmas de auditoría, examinando tanto los desafíos emergentes como las oportunidades estratégicas que surgen de esta transformación paradigmática. Metodológicamente se adoptó la Revisión Sistemática Integrada de la Literatura siguiendo los lineamientos de Snyder (2019), cuyo énfasis reside en los hallazgos, y el protocolo PRISMA 2020. La estrategia de búsqueda abarcó bases de datos de alto impacto académico (Scopus, Web of Science, ScienceDirect y SpringerLink), con énfasis en literatura publicada entre 2020-2025. Los resultados demuestran que tecnologías disruptivas como Inteligencia Artificial, Automatización Robótica de Procesos y Blockchain están optimizando significativamente la eficiencia operativa, precisión analítica y transparencia procedimental, transformando el rol tradicional del auditor hacia un perfil profesional de analista estratégico. Sin embargo, emergen desafíos críticos que incluyen brechas digitales pronunciadas entre organizaciones de diferentes escalas, déficits sustanciales en competencias digitales especializadas, y riesgos inherentes asociados con sesgos algorítmicos y dependencia tecnológica. En conclusión, la transformación digital demandará un cambio en la gerencia y una reconfiguración profesional integral que trascienda la mera adopción tecnológica en el campo de la auditoría financiera.

**Palabras clave:** transformación digital, auditoría financiera, gerencia, formación profesional.

## ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the digital transformation in financial auditing and its implications for management and professional development. It is part of a broader research project, based on a systemic approach that situates the topic within the general context of organizational dynamics, specifically focusing on audit firms. The study examines both the emerging challenges and the strategic opportunities arising from this paradigm shift. Methodologically, an Integrated Systematic Literature Review was adopted, following the guidelines of Snyder (2019), which emphasizes findings, and the PRISMA 2020 protocol. The search strategy encompassed high-impact academic databases (Scopus, Web of Science, ScienceDirect, and SpringerLink), with an emphasis on literature published between 2020 and 2025. The results demonstrate that disruptive technologies such as Artificial Intelligence, Robotic Process Automation, and Blockchain are significantly optimizing operational efficiency, analytical accuracy, and procedural transparency, transforming the traditional role of the auditor into that of a strategic analyst. However, critical challenges are emerging, including pronounced digital divides between organizations of different sizes, substantial deficits in specialized digital skills, and inherent risks associated with algorithmic bias and technological dependence. In conclusion, digital transformation will demand a change in management and a comprehensive professional reconfiguration that goes beyond mere technological adoption in the field of financial auditing.

**Keywords:** Digital transformation, Financial auditing, Management, Professional training.

## INTRODUCCIÓN

La Cuarta Revolución Industrial ha desencadenado una transformación profunda en los sistemas productivos, organizacionales y sociales, marcada por la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas, como lo plantea Schwab (2016). En este escenario, la auditoría como uno de los pilares esenciales de la gobernanza corporativa atraviesa un proceso de reconfiguración metodológica, operativa y ética, impulsado por la irrupción de las tecnologías disruptivas.

Herramientas como la inteligencia artificial (IA), la automatización robótica de procesos (RPA), el análisis de big data y el blockchain han modificado radicalmente las condiciones bajo las cuales se ejecutan los procesos de verificación y aseguramiento, según Manita y col. (2020). Estas innovaciones permiten el análisis de poblaciones completas de datos, habilitan auditorías continuas y promueven una mayor transparencia,

desplazando el paradigma tradicional basado en muestreo y procedimientos manuales.

Históricamente, la auditoría ha operado bajo un enfoque retrospectivo que, aunque eficaz en entornos de baja complejidad, resulta insuficiente ante el volumen, la velocidad y la variedad de datos generados por las organizaciones contemporáneas, (Issa y col. 2016); (Knechel y col. 2021). Esta limitación compromete no solo la eficiencia operativa, sino también la capacidad del auditor para identificar riesgos emergentes y emitir juicios informados en tiempo real. En consecuencia, la transformación digital (TD) no debe entenderse como una opción tecnológica aislada, sino como un imperativo estratégico que redefine el rol del auditor, las estructuras organizacionales de las firmas y los modelos formativos que sustentan la profesión, (Vial, 2019; Pizzi y col. 2021).

Este estudio aborda una brecha crítica en la literatura representada por la fragmentación conceptual respecto a la integración efectiva de la TD en el ámbito de la auditoría financiera. A

pesar del creciente número de investigaciones centradas en tecnologías específicas, persiste una carencia de enfoques integradores que articulen la dimensión tecnológica con la gestión del cambio organizacional, la redefinición de competencias profesionales y la adaptación de las pequeñas y medianas firmas, como lo exponen Zhang y col. (2024).

El *corpus* de literatura sobre transformación digital en auditoría financiera que viene elaborándose se revela particularmente en contextos de grandes firmas y entornos altamente tecnologizados, por lo cual Manita y col. (2020); y Pizzi y col. (2021), sostienen que hay un vacío teórico significativo en torno a cómo estos procesos impactan la praxis gerencial y la formación profesional en pequeñas firmas de auditoría, especialmente en economías emergentes. Por su parte, Herrera-Sánchez (2024) postula la necesidad de un enfoque holístico y multidimensional, al respecto.

En concordancia con lo señalado, se plantea la conjetura

siguiente: buena parte de los estudios acerca de la TD se centran en variables técnicas o normativas, dejando de lado las dimensiones epistemológicas, éticas y formativas que configuran el ejercicio profesional de la auditoría en contextos de alta vulnerabilidad digital. Por lo tanto, este artículo tiene como objetivo el análisis de la transformación digital en la auditoría financiera y sus implicaciones en el campo de la gerencia y de la formación profesional.

El propósito del estudio es contribuir al debate sobre el tema mediante los hallazgos que se deriven de una integración de las perspectivas tecnológicas, gerenciales y educativas para comprender mejor el fenómeno, mediante una Revisión Sistemática integrada (RSI), considerada por Snyder (2019), Booth y col. (2022), Salinas (2020), y Sutton y col. (2019) como una metodología rigurosa y estructurada para identificar, evaluar y sintetizar toda la evidencia relevante sobre un tema específico, la cual se realiza principalmente en línea, siguiendo protocolos internacionales reconocidos y establecidos como

PRISMA 2020. (Arias, 2025). A continuación, se aborda el contenido estructurado así: además de esta introducción, el desarrollo secuencial teórico, la metodología, resultados y conclusiones.

### **DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO**

La transformación digital (TD) en auditoría financiera constituye un fenómeno complejo que exige una aproximación teórica secuencial, capaz de articular dimensiones tecnológicas, organizacionales y formativas. En este sentido, el problema de investigación se sitúa en la tensión entre el avance acelerado de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial (IA), la automatización robótica de procesos (RPA) y el Blockchain y la limitada capacidad adaptativa de muchas firmas auditoras, especialmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES), para integrar dichas innovaciones en sus modelos operativos y formativos.

Desde una perspectiva general, la TD ha sido ampliamente reconocida como un catalizador de cambio en

múltiples sectores productivos (Schwab, 2016; Vial, 2019). Sin embargo, en el ámbito específico de la auditoría financiera, persiste una fragmentación conceptual que dificulta la comprensión integral del fenómeno. La literatura especializada tiende a centrarse en aspectos técnicos o normativos, dejando de lado las implicaciones epistemológicas, éticas y educativas que configuran el ejercicio profesional del auditor en entornos digitalizados (Manita y col. 2020; Zhang y col. 2024).

Las implicaciones científicas y sociales del estudio son significativas. Desde el plano académico, se busca contribuir a la sistematización de un marco teórico integrador que supere la visión tecnocrática dominante, referenciando enfoques de cambio organizacional (Kump, 2023), ventaja competitiva (Porter, 1985) y teoría de agencia (Al-Faryan, 2024). En el plano social, el estudio apunta a visibilizar las brechas estructurales que afectan a las pequeñas firmas de auditoría y, a las PYMES, en general, advirtiendo sobre la necesidad de fomentar políticas inclusivas de formación



profesional y acceso equitativo a la innovación, desde las universidades.

En cuanto a los antecedentes investigativos, se han identificado estudios que documentan la implementación de tecnologías disruptivas en firmas líderes del sector tales como PwC, Deloitte, EY), investigaciones que advierten sobre los desafíos éticos y formativos que plantea la automatización de procesos (Chambers, 2023; UNESCO, 2024). No obstante, la mayoría de estos trabajos se enfocan en contextos altamente tecnologizados, sin considerar las particularidades de economías emergentes ni las tensiones culturales que atraviesan el proceso de digitalización. Al respecto, sostiene Snyder (2019) que el verdadero cambio reside en gestionar el componente ético y cultural más allá de la tecnología.

El objeto del estudio es analizar las implicaciones del impacto que el proceso de digitalización o TD genera en el ecosistema auditoría contemporáneo desde el punto de vista tecnológico, gerencial y de la formación profesional, con referencia

concreta al caso de las pequeñas empresas o firmas de auditoría. El propósito es perfilar un marco teórico que articule coherentemente estas esferas tecnológica, gerencial y educativa, orientando la reconfiguración estratégica de la auditoría financiera en contextos de alta vulnerabilidad digital.

Para ello, se jerarquizan y expresan secuencialmente los conceptos clave: primero, se define la TD como un proceso holístico que trasciende la mera adopción tecnológica; segundo, se analizan sus efectos sobre los modelos operativos y de control en firmas auditoras; tercero, se examinan los desafíos ético-formativos que emergen en la práctica profesional; y, finalmente, se esboza una convergencia teórica que permita interpretar el fenómeno desde una perspectiva situada, estratégica y humanizante. En este sentido, la teoría del cambio organizacional de Kump (2023), el modelo de ventaja competitiva de Porter (1985) y la teoría de agencia de Al-Faryan (2024) permiten abordar integralmente los desafíos adaptativos, estratégicos y

ético-formativos que configuran el nuevo horizonte de la auditoría digital.

La propuesta metodológica se sustenta en estos fundamentos teóricos, la teoría de cambio organizacional de Kump (2023) proporciona las bases para comprender los procesos adaptativos institucionales; el modelo de ventaja competitiva de Porter (1985) resulta esencial para analizar las dinámicas de diferenciación estratégica en el campo de la auditoría; y la teoría de agencia desarrollada por Al-Faryan (2024) permite examinar las relaciones contractuales y de supervisión en contextos digitalizados. Esta convergencia teórica constituye el fundamento para una comprensión holística de la transformación digital en auditoría.

El modelo de tres etapas de Kurt (2017), descongelamiento, cambio y recongelamiento resulta clave para interpretar cómo las firmas auditoras adoptan tecnologías disruptivas, reconfigurando sus estructuras operativas. Este proceso se vincula con la noción de destrucción creativa, Quevedo (2019), donde prácticas

tradicionales son desplazadas por innovaciones digitales que resignifican el valor profesional. La transformación digital se comprende, así como un fenómeno dinámico entre ruptura, adaptación y consolidación. Este estudio, estructurado en cinco secciones, destaca que el verdadero cambio reside en gestionar el componente ético y cultural más allá de la tecnología (Snyder, 2019).

La transformación digital en auditoría requiere una comprensión teórica situada y articulada, especialmente desde un enfoque cualitativo interpretativo que provee el SRI. Este apartado incluye una aproximación al estado del arte que hace referencia a las teorías que sustentan el estudio, lo cual se traducen en un abordaje de los debates actuales que, en primer lugar, alude a los modelos de aceptación tecnológica individual; en segundo lugar, a los marcos de reconfiguración organizacional; y, en tercer lugar, al rol profesional del auditor y sus implicancias éticas y sociotécnicas en contextos digitales.

La comprensión teórica de la transformación digital en auditoría comienza con los modelos que explican la aceptación tecnológica individual. El Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) y su evolución, la Teoría Unificada de Aceptación y Uso de la Tecnología (UTAUT2), permiten entender cómo los auditores incorporan nuevas herramientas, influenciados por factores como utilidad percibida, facilidad de uso e influencia social. Estudios recientes amplían UTAUT2 para abordar tecnologías como Big Data y analítica, destacando que la aceptación individual es clave en todo proceso de cambio digital, (Adiyasa y col. 2023).

Por otra parte, la evolución teórica de la transformación digital en auditoría ha trascendido la mera adopción de herramientas, posicionándose como un imperativo estratégico que reconfigura integralmente la organización. Desde la Teoría de las Capacidades Dinámicas, se entiende que la ventaja competitiva radica en la capacidad de integrar, construir y reconfigurar competencias, (Teece, 2007). En

auditoría, esto exige agilidad organizacional para adaptar procesos, modelos y cultura. La TD, en este marco, representa un cambio profundo que articula tecnología, personas y estrategia para generar valor sostenible, (Gfrerer, y Col. (2022).

Con base en lo señalado, se puede entender mejor que la transformación digital (TD) ha generado un giro profundo en el ámbito de la gerencia y en el rol profesional del auditor, lo cual puede analizarse eficazmente desde la Teoría de la Agencia. Tradicionalmente, el auditor ha actuado como agente externo que mitiga la asimetría de información entre directivos y accionistas.

Aunque estas herramientas reducen la asimetría, también introducen nuevos desafíos, como el riesgo de algoritmos opacos y la necesidad de auditar sistemas automatizados. Así, la TD redefine el problema de agencia, desplazando el foco desde la verificación de transacciones hacia la validación de la integridad y confiabilidad de los

sistemas de información (Al-Faryan, 2024).

Asimismo, la revisión de la literatura especializada permite dar cuenta que el desarrollo teórico más reciente incluye implicaciones éticas y socio-técnicas de la auditoría automatizada. En efecto, tras la aceptación tecnológica (UTAUT2), la activación estratégica (Capacidades Dinámicas) y la redefinición de roles (Teoría de Agencia), surge el desafío del juicio profesional en entornos “human-in-the-loop”. Este enfoque reconoce que la auditoría requiere supervisión, escepticismo y deliberación ética humana. La discusión actual aborda la gerencia de la IA, la transparencia algorítmica y la responsabilidad profesional, claves para una transformación digital sostenible, de acuerdo con Christ y col. (2023).

## METODOLOGÍA

El estudio adoptó un enfoque cualitativo interpretativo-fenomenológico, orientado a comprender la experiencia del auditor

frente a la transformación digital mediante las categorías tecnológicas, gerenciales y formativas, en diálogo con los marcos conceptuales seleccionados con criterios de búsqueda definidos por pertinencia temática, actualidad y relevancia epistemológica, utilizando bases como Scopus, WoS y SciELO.

En cuanto al diseño, la investigación se soporta en una Revisión Sistemática Integrada de la Literatura (RSI), orientada a sintetizar críticamente la producción científica sobre la transformación digital (TD) en auditoría, con especial énfasis en sus implicaciones gerenciales, tecnológicas y formativas. Este enfoque metodológico fue seleccionado por su idoneidad para abordar fenómenos emergentes de naturaleza multidisciplinaria, permitiendo integrar estudios teóricos, empíricos y de revisión sistemática bajo un marco analítico común provisto por Snyder (2019).

Igualmente, la Revisión Sistemática Integrada de la Literatura (RSI) acogió rigurosamente el protocolo PRISMA 2020, de Page y

col. (2021), estableciendo un marco metodológico que asegura transparencia procedimental, reproducibilidad científica y trazabilidad exhaustiva del proceso investigativo. Esta selección protocolar responde estratégicamente a la imperativa necesidad de definir criterios explícitos y objetivos para la inclusión, exclusión y evaluación cualitativa de la evidencia científica. La implementación sistemática de estos lineamientos metodológicos permite minimizar sustancialmente los sesgos inherentes al proceso de revisión, fortaleciendo de manera significativa la validez interna y la confiabilidad de los hallazgos obtenidos en este estudio.

La recolección de información se realizó mediante una revisión sistemática cualitativa, utilizando fichas de extracción bibliográfica para registrar autor, año, enfoque y hallazgos clave. Se aplicaron criterios de inclusión por pertinencia temática y actualidad, analizando 42 estudios indexados en Scopus, WoS y SciELO. Además, se construyó una matriz de codificación teórica que

operacionaliza las dimensiones tecnológica, gerencial y formativa desde los marcos conceptuales seleccionados.

Consecuentemente, la estrategia de búsqueda se basó en una revisión documental desarrollada entre enero de 2020 y julio de 2025, periodo marcado por una aceleración significativa en la adopción de tecnologías digitales en el ámbito de la auditoría, especialmente tras la pandemia. Se seleccionaron cuatro repositorios académicos de alto prestigio internacional Web of Science (WoS), Scopus, ScienceDirect y SpringerLink, por su reconocida cobertura multidisciplinaria y rigurosidad editorial, lo que aseguró el acceso a literatura científica de alta calidad para sustentar con solidez los fundamentos teóricos de esta investigación.

Se emplearon operadores booleanos como estrategia de búsqueda avanzada, estos operadores booleanos (AND para intersección, OR para unión) y truncadores para desarrollar cadenas de búsqueda sofisticadas tuvieron la

función de capturar exhaustivamente sinónimos y variaciones terminológicas especializadas. Ello permitió maximizar la recuperación de documentos relevantes mediante combinaciones sintácticas precisas como: ("digital transformation" OR "digitalization") AND ("audit" OR "auditing") AND ("AI" OR "RPA" OR "blockchain"), garantizando una cobertura comprehensiva de la literatura científica.

En cuanto a la taxonomía tecnológica especializada se incluyeron las abreviaturas implementadas que incluyen Inteligencia Artificial (AI por sus siglas en inglés), Automatización Robótica de Procesos (RPA del inglés Robotic Process Automation) y análisis de Big Data, asegurando la identificación sistemática y exhaustiva de estudios pertinentes across múltiples dominios disciplinarios y contextos geográficos diversos.

También, se procuró garantizar una cobertura comprehensiva de la literatura científica internacional, capturando tanto perspectivas anglosajonas como latinoamericanas

en el ámbito de la transformación digital de la auditoría financiera contemporánea. La búsqueda se restringió a artículos de investigación, revisiones sistemáticas y capítulos de libros, publicados en español e inglés, con acceso a texto completo. Se excluyeron documentos sin revisión por pares, literatura gris, editoriales y ponencias.

Con respecto a los criterios de inclusión y exclusión para garantizar la relevancia y calidad del corpus documental, en el primer caso, se acotaron los estudios que abordasen directamente el impacto de la TD, IA, RPA, Blockchain o Big Data en auditoría. Asimismo, investigaciones que analizaran cambios en prácticas gerenciales o formación profesional del auditor, publicaciones indexadas en WoS y/o Scopus, con enfoque teórico, empírico o de revisión sistemática y disponibilidad de texto completo.

En el segundo caso, el criterio de exclusión permeó a estudios centrados exclusivamente en contabilidad o finanzas sin vínculo explícito con auditoría, documentos

sin revisión por pares o con metodologías insuficientes, artículos duplicados o sin acceso completo. En tal sentido, el proceso de selección se realizó en dos fases: revisión de títulos y resúmenes, seguida de lectura completa.

En el marco del proceso de selección, se identificaron inicialmente trescientos doce (312) registros, de los cuales treinta y cuatro (34) fueron descartados por duplicación. Posteriormente, se revisaron doscientos setenta y ocho (278) títulos y resúmenes, preseleccionándose ochenta (80) documentos para lectura completa. Finalmente, se incluyeron cuarenta y dos (42) estudios en la síntesis cualitativa.

Este recorrido fue trazado conforme al diagrama PRISMA 2020, garantizando transparencia y rigor metodológico. Para evaluar la calidad de los estudios seleccionados, se aplicaron dos instrumentos reconocidos internacionalmente: el CASP (Critical Appraisal Skills Programme), utilizado tanto en investigaciones cualitativas como cuantitativas, y el AMSTAR 2,

diseñado para revisiones sistemáticas. Esta doble evaluación permitió asegurar la solidez interpretativa y la confiabilidad de los hallazgos

La evaluación metodológica de los estudios incluidos se sintetiza en el Cuadro N°1, el cual permite visualizar con claridad el tipo de investigación, la herramienta aplicada y el nivel de calidad alcanzado. Esta sistematización fortalece la interpretación de los hallazgos, al ofrecer una base crítica para ponderar la robustez de la evidencia y reducir el riesgo de sesgo en la construcción teórica y argumentativa



**Cuadro N°1****Síntesis de la evaluación metodológica de los estudios incluidos**

Fuente	Tipo de estudio	Herramienta	Calidad metodológica
Manita y Col. (2020)	Revisión sistemática	AMSTAR 2	Alta
Issa y Col. (2016)	Empírico cuantitativo	CASP	Moderada
Han y Col. (2022)	Revisión narrativa	CASP	Baja
Pizzi y Col. (2021)	Revisión sistemática	AMSTAR 2	Alta

Elaboración propia (2025). Esta evaluación metodológica posibilitó valorar con mayor profundidad la solidez de la evidencia disponible, permitiendo distinguir entre estudios con alta confiabilidad y aquellos con limitaciones interpretativas. Al aplicar herramientas reconocidas internacionalmente, se logró reducir significativamente el riesgo de sesgo, fortaleciendo así la consistencia argumentativa y la validez de los hallazgos dentro del proceso de síntesis cualitativa, en coherencia con los estándares exigidos por la investigación científica.

La estrategia de extracción y síntesis de datos se fundamentó en un análisis temático cualitativo, conforme al enfoque de Braun y Clarke (2006), aplicado a los cuarenta y dos (42) documentos seleccionados. Se

elaboró una matriz de extracción que contempló autoría, año de publicación, metodología empleada, tecnologías abordadas, hallazgos principales, desafíos emergentes y recomendaciones.

Los datos fueron codificados rigurosamente y organizados en categorías emergentes: impacto tecnológico (IA, Blockchain, RPA), contexto organizacional (grandes firmas versus PYMES), desafíos éticos y riesgos (sesgos algorítmicos, ciberseguridad), y formación profesional (competencias digitales, modelos educativos). Este procedimiento permitió identificar patrones recurrentes, tensiones interpretativas y vacíos epistemológicos, facilitando una síntesis crítica, estructurada y contextualizada.

Con relación a las Consideraciones Éticas y Limitaciones de la Investigación, vale añadir que se efectuó una revisión documental en la cual se respetaron los principios de integridad académica, citación adecuada y transparencia metodológica. Se reconoce que, aunque el enfoque RSI permite una integración amplia, no sustituye el análisis empírico directo. La interpretación de los hallazgos pudo estar sujeta a cierto grado de subjetividad, mitigado mediante la triangulación e interpretación que provee esta metodología, con el agregado de la herramienta Prisma 2020, según afirma Arias (2025).

## RESULTADOS

Los resultados revelan una fragmentación conceptual persistente en la literatura sobre transformación digital en auditoría financiera. Predominan enfoques centrados exclusivamente en tecnologías específicas, sin una articulación clara con las dimensiones organizacionales ni formativas que configuran el ejercicio profesional, tal como lo

advierten Zhang y col. (2024). Esta dispersión limita la comprensión integral del fenómeno y dificulta la formulación de estrategias adaptativas en contextos reales, especialmente en pequeñas y medianas firmas.

Igualmente, en respuesta a esta carencia, es pertinente la convergencia teórica que articule la teoría de cambio organizacional, Kump (2023), el modelo de ventaja competitiva Porter (1985) y la teoría de agencia, Al-Faryan (2024), permitiendo abordar la transformación digital desde sus dimensiones adaptativa, estratégica y ética-formativa. Asimismo, se incorpora el modelo de tres (3) etapas de Kurt (2017) y la noción de destrucción creativa aportada por Quevedo (2019), para interpretar el cambio en la auditoría financiera como un proceso tensionado entre ruptura, adaptación y consolidación. Estos hallazgos ofrecen una base conceptual robusta para orientar investigaciones futuras, políticas de formación y estrategias de transformación en firmas auditoras latinoamericanas.

Existe una correspondencia clara entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos en el estudio, evidenciando una adecuada coherencia epistemológica. El objetivo central de analizar las dimensiones del impacto transformacional de la digitalización en la auditoría financiera, se concreta en tres (3) hallazgos clave: la fragmentación conceptual identificada en la literatura, la construcción de un marco teórico integrador que articula dimensiones tecnológica, gerencial y formativa, y la interpretación dinámica del cambio en la auditoría financiera desde una perspectiva fenomenológica. Estos resultados sistematizan el conocimiento y ofrecen fundamentos para políticas, formación profesional y futuras investigaciones contextualizadas.

A su vez, la RSI permitió organizar los hallazgos de alto valor interpretativo, en cuatro (4) categorías temáticas que estructuran el análisis crítico del fenómeno estudiado, a saber: (1) la conceptualización teórica de la transformación digital (TD) en el ámbito de la auditoría, (2) las prácticas

tecnológicas implementadas por firmas líderes del sector, (3) los desafíos estructurales que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en procesos de adopción tecnológica, y (4) las implicaciones formativas que la TD plantea para el perfil profesional del auditor contemporáneo.

Desde una perspectiva metodológica rigurosa y epistemológicamente fundamentada, esta categorización permite articular los resultados de manera sistemática, favoreciendo su inteligibilidad y relevancia analítica. La estructura propuesta no solo ordena la información, sino que potencia la interpretación crítica de los hallazgos. A continuación, se presentan los resultados más representativos de cada categoría, en función de su impacto teórico y contextual.

1. Conceptualización Teórica de la Transformación Digital. Los estudios revisados coincidieron en que la TD en auditoría no debe entenderse como una simple adopción de herramientas digitales, sino como un proceso estratégico que implica

una reconfiguración profunda de los modelos operativos, culturales y formativos de las firmas de auditoría financiera, a tenor de lo expuesto por Vial (2019); y Manita y col. (2020). Se observó que la TD se distingue de la digitalización y la digitización por su carácter holístico, afectando simultáneamente la estructura organizacional, la propuesta de valor y la interacción con los clientes.

Asimismo, se constató que la TD está estrechamente vinculada con teorías clásicas de cambio organizacional, como el modelo de tres (3) etapas de Kurt (2017), y con enfoques económicos como la destrucción creativa de Quevedo (2019). La mayoría de los estudios señalaron que la TD actúa como un catalizador de innovación, desplazando prácticas tradicionales y generando nuevas formas de auditoría más eficientes y estratégicas.

2. Prácticas Tecnológicas en Firms Líderes. Los resultados evidenciaron que las firmas del grupo Big Four (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte; PricewaterhouseCoopers, PwC; Ernst

& Young, EY; y Klynveld Peat Marwick Goerdeler, KPMG) han liderado la implementación de tecnologías disruptivas en auditoría. Se documentó el uso de plataformas como Aura y Halo por parte de (PwC), que permiten la auditoría de poblaciones completas de transacciones mediante análisis automatizado (PwC, s.f.). Deloitte, por su parte, ha desarrollado Omnia, una solución basada en IA para la evaluación dinámica de riesgos (Deloitte, s.f.). Ernst & Young (EY, s.f.) ha incorporado Blockchain Analyzer para la auditoría de activos digitales en tiempo real.

Estas iniciativas han mejorado la eficiencia operativa, reducido errores humanos y fortalecido la detección de anomalías. El uso de RPA ha sido especialmente eficaz en tareas repetitivas como conciliaciones y verificaciones documentales, según Alles y col. (2017), mientras que Big Data ha facilitado la evaluación continua de riesgos. Sin embargo, estas prácticas se concentran en firmas con alta capacidad de inversión, generando una brecha

tecnológica significativa frente a las PYMES.

3. Desafíos Estructurales en PYMES. Los estudios que abordaron la realidad de las PYMES señalaron múltiples barreras para la adopción de tecnologías digitales. Entre los obstáculos más recurrentes se encontraron: limitaciones presupuestarias, escasez de personal calificado, resistencia al cambio cultural y falta de acceso a soluciones escalables, a decir de Bellantuono y col. (2021); y Kurniawati y col. (2024).

Desde una interpretación crítica, este estudio evidencia que la transformación digital en auditoría financiera no es un proceso neutro ni homogéneo, sino que revela una brecha estructural entre grandes firmas y PYMES, profundizando la exclusión profesional y la desigualdad en la calidad del servicio. Esta disparidad afecta directamente la gerencia, debilitando el liderazgo y la toma de decisiones en pequeñas firmas.

4. Implicaciones en la Formación Profesional del Auditor: la revisión evidenció que la TD ha

generado una demanda creciente de competencias híbridas en el perfil del auditor. Se identificaron tres (3) grupos de habilidades emergentes, entre las cuales destacan: en primer lugar, las técnicas y analíticas como manejo de herramientas de visualización Tableau, Power BI, programación en Python o R, comprensión de modelos de IA y ciberseguridad, en concordancia con Rob (2025); y Universidad Continental (2024).

En segundo lugar, las competencias cognitivas y éticas, relativas al juicio profesional para interpretar resultados algorítmicos, evaluación de sesgos, y supervisión de decisiones automatizadas, como lo refieren la UNESCO (2024) y Chambers (2023); y, en tercer lugar, las habilidades Interpersonales y comunicativas que tienen que ver con la capacidad para explicar hallazgos técnicos a públicos no especializados y colaborar con equipos multidisciplinarios, en criterio de Scheliga (2021).

También, el estudio deja en evidencia un proceso incipiente de

adaptación curricular en las universidades, que comienza a incorporar asignaturas vinculadas a ciencia de datos, ética digital y auditoría remota como respuesta a los desafíos de la transformación digital. Se asume, que, si bien estos cambios representan avances significativos, su implementación sigue siendo heterogénea y limitada, lo que refleja tensiones entre la innovación académica y las estructuras institucionales tradicionales.

A nivel organizacional, las firmas de auditoría han incrementado sus partidas de capacitación, adoptando modelos de formación continua mediante plataformas de *e-learning* y certificaciones especializadas. Sin embargo, los niveles de cobertura y profundidad formativa varían considerablemente según el tamaño y la capacidad de cada firma. Se concluye que tanto el rediseño de los planes de estudio como la inversión en formación profesional son mediaciones clave para que la transformación digital sea significativa, ética y sostenible en el ejercicio auditor.

5. Riesgos y Consideraciones Éticas: en tal sentido, la revisión de la literatura denota una alerta acerca de los riesgos asociados al uso de tecnologías emergentes en auditoría. Se identificaron preocupaciones en torno a la fiabilidad de los datos procesados por IA, la opacidad de los algoritmos (black box), y los sesgos inherentes a los modelos entrenados con datos históricos, como lo exponen Scheliga (2021); e IIA (2022). También se documentaron riesgos de ciberseguridad, especialmente en entornos interconectados, donde la auditoría depende de sistemas externos.

Los hallazgos revelan una evolución significativa en las prácticas de auditoría, pero también evidencian una brecha preocupante entre grandes firmas y PYMES, que, igualmente, podría comprometer la equidad y calidad del servicio. El impacto de la transformación digital se despliega de forma desigual en los planos operativo, organizacional y formativo. A ello se agrega una dispersión conceptual que impide comprenderlo como un proceso

integral. Esta fragmentación exige una mirada más articulada, capaz de vincular saberes, prácticas y contextos para orientar decisiones con sentido ético y estratégico.

En concordancia con lo anterior y el propósito del estudio, el autor de la investigación perfila un marco integrador que articula dimensiones tecnológicas, gerenciales y formativas, surgiendo una visión holística del fenómeno como insumo útil para políticas, formación profesional y adaptación estratégica en firmas auditoras latinoamericanas. Ampliando la argumentación crítica, se observa lo siguiente:

1. La Dualidad Tecnológica: IA vs. Blockchain: Uno de los aportes significativos de esta revisión consiste en la diferenciación funcional entre tecnologías que suelen agruparse bajo el concepto general de transformación digital (TD). En particular, la Inteligencia Artificial (IA) y Blockchain, aunque ambas reconocidas como motores de innovación, responden a lógicas operativas distintas y generan

impactos complementarios en el ejercicio auditor.

La IA, especialmente en su modalidad de aprendizaje automático, a decir de Santander y col. (2025), “ha demostrado una capacidad sobresaliente para procesar grandes volúmenes de datos, detectar patrones anómalos y emitir alertas predictivas, lo que ha transformado radicalmente los enfoques tradicionales de muestreo, permitiendo auditorías sobre poblaciones completas y optimizando la eficiencia operativa”. (p.994). Esta distinción no solo enriquece la comprensión técnica del fenómeno, sino que también agrega claridad conceptual para el diseño de estrategias formativas y metodológicas contextualizadas.

No obstante, esta eficiencia técnica no está exenta de riesgos. La opacidad de los algoritmos, la posibilidad de sesgos en los datos de entrenamiento y la dificultad para explicar los resultados a partes interesadas no técnicas, plantean desafíos éticos significativos,



(Chambers, 2023). Por su parte, Blockchain aporta valor desde una perspectiva distinta: la certificación de la integridad y trazabilidad de los datos. Al crear registros inmutables y distribuidos, esta tecnología reduce el riesgo de manipulación y fortalece la confianza en los sistemas de control interno, tal como lo advierten Han y col. (2022).

La relevancia de estos hallazgos reside en reconocer que la transformación digital no es un bloque uniforme, sino un entramado de tecnologías con funciones, alcances y desafíos propios. Integrarlas estratégicamente implica comprender sus fortalezas, limitaciones y posibilidades de sinergia, para que su aplicación en auditoría no sea mecánica, sino consciente, contextualizada y alineada con las necesidades reales de las organizaciones y sus profesionales.

2. Brecha digital entre las grandes firmas y las PYMES: El estudio dejó en claro una brecha estructural preocupante entre las grandes firmas de auditoría y las pequeñas y medianas empresas

(PYMES). Mientras que las primeras han logrado integrar tecnologías avanzadas mediante inversiones estratégicas, las segundas enfrentan barreras significativas que limitan su capacidad de adopción, de acuerdo con Bellantuono y col. (2021); y Kurniawati y col. (2024).

Este contraste no solo afecta la eficiencia y calidad de los servicios, sino que también plantea riesgos de exclusión profesional. Las PYMES que no logren adaptarse a la TD podrían quedar rezagadas en un mercado cada vez más digitalizado, comprometiendo su sostenibilidad y relevancia. A pesar de ello, algunos estudios sugieren que la implementación de soluciones escalables, la colaboración interinstitucional y el desarrollo de políticas inclusivas podrían mitigar esta brecha, a decir de Del Do y col. (2023); y Zhang y col. (2024).

La transformación digital, en este contexto, trasciende su carácter de ventaja competitiva para convertirse en una condición esencial de supervivencia organizacional. No debe reservarse a grandes firmas,

sino asumirse como un derecho estratégico para todas las entidades, incluidas las PYMES. La democratización del acceso a tecnologías digitales representa un imperativo ético, que promueve equidad, sostenibilidad y adaptación frente a los desafíos del entorno contemporáneo.

3. Reconceptualización del perfil profesional del auditor: La TD ha generado una transformación profunda en el perfil profesional del auditor, exigiendo competencias híbridas que integren habilidades técnicas, cognitivas y comunicativas. Este hallazgo, recurrente en la literatura revisada, plantea desafíos significativos para las instituciones educativas y las firmas de auditoría. Se observó que el auditor del futuro debe ser capaz de interactuar con sistemas automatizados, interpretar resultados algorítmicos, evaluar riesgos tecnológicos y comunicar hallazgos complejos a públicos diversos, (Manita y col. 2020).

En este contexto, las universidades han comenzado a incluir asignaturas como ciencia de

datos, ética de la IA y auditoría remota, aunque aún de forma limitada y desigual, Zhou y Col. (2024). Paralelamente, las firmas han reforzado la capacitación mediante e-learning y certificaciones (Trabaldo, 2024), aunque con coberturas dispares. Desde una mirada fenomenológico-hermenéutica, se concluye que rediseñar planes formativos e invertir en capacitación son claves para una transformación digital ética y sostenible.

4. Controversias éticas y regulatorias: La TD ha introducido nuevos dilemas éticos que requieren atención explícita. La dependencia creciente de sistemas automatizados plantea interrogantes sobre la transparencia, la explicabilidad y la rendición de cuentas en la toma de decisiones, (UNESCO, 2024). Se observó que el juicio profesional del auditor sigue siendo indispensable para validar los resultados generados por IA y para garantizar la integridad del proceso.

Además, la revisión de la literatura muestra alertas sobre la necesidad de actualizar los marcos

regulatorios para incorporar el uso ético y seguro de tecnologías emergentes. Los organismos profesionales, como la Asociación de Contadores Profesionales Certificados Internacionales (AICPA) y el The Institute of Internal Auditors (IIA), entre otros, han comenzado a desarrollar guías y certificaciones en este sentido, aunque su implementación aún es incipiente. (IIA, 2022).

La reflexión ética en torno a la transformación digital (TD) es ineludible y urgente. Este proceso no solo modifica los procedimientos técnicos, sino que reconfigura las responsabilidades profesionales, la interacción con los clientes y la legitimidad social de la auditoría. En consecuencia, se requiere una deliberación profunda y contextualizada sobre los principios que deben orientar esta evolución, asegurando integridad, equidad y confianza en entornos cada vez más digitalizados.

5. Contribución teórica y agenda de investigación: Este estudio ofrece una contribución teórica diferenciadora al integrar de manera

articulada las dimensiones tecnológica, gerencial y formativa de la transformación digital (TD) en el ámbito de la auditoría, proponiendo un marco conceptual que vincula la TD con teorías de cambio organizacional, ventaja competitiva y teoría de la agencia. A diferencia de investigaciones previas centradas en aspectos técnicos aislados, esta propuesta adopta una visión holística que permite comprender la TD como un proceso estratégico, multifacético y contingente, capaz de reconfigurar prácticas profesionales, estructuras operativas y modelos formativos en firmas de auditoría financiera.

En tal sentido este enfoque no solo amplía el horizonte interpretativo del fenómeno, sino que también habilita nuevas rutas para la investigación aplicada, especialmente en contextos emergentes donde la digitalización representa tanto una oportunidad como un desafío estructural. Esta perspectiva integradora se alinea con los planteamientos de Georgiou (2024). No obstante, se reconoce que la revisión sistemática, aunque rigurosa,

no sustituye el análisis empírico directo. Por ello, se propone una agenda de investigación futura que incluya estudios de caso en PYMES, modelos de medición del impacto tecnológico y análisis éticos de la toma de decisiones asistida por algoritmos.

Los hallazgos aquí mencionados, revelan que la evolución de la auditoría en la era digital no seguirá un camino lineal ni automático. Por el contrario, exige liderazgo estratégico capaz de guiar procesos de cambio con visión crítica, inversión sostenida en formación profesional que responda a nuevas competencias digitales, y una reflexión ética profunda que acompañe cada decisión. Esta transformación demanda conciencia, diálogo interdisciplinario y compromiso con el valor público de la auditoría.

## CONCLUSIONES

A partir del recorrido teórico desarrollado, este estudio propone un marco interpretativo que articula tecnología, gerencia y formación como dimensiones inseparables de la

auditoría financiera contemporánea. Desde una mirada hermenéutico-fenomenológica, la transformación digital se comprende como una experiencia de ruptura epistemológica que resignifica la identidad profesional del auditor. Este tránsito modifica herramientas, prácticas y vínculos éticos, redefiniendo el rol, saber y responsabilidad del auditor, especialmente en contextos diferentes al de los países desarrollados como el de las “economías emergentes” o países latinoamericanos donde la digitalización representa un desafío ético, formativo y estructural profundo, sobre todo por el predominio de las Pymes.

Vale destacar, que, en tales contextos caracterizados por desigualdad digital y fragilidad institucional, el desafío no radica únicamente en alcanzar eficiencia operativa, en términos de la gerencia, sino en resignificar el ejercicio profesional desde una lógica de sentido, dignidad y responsabilidad social. Se propone, por tanto, una mirada crítica que trascienda la tecnocracia y recupere el valor ético

del auditor como agente de confianza pública, capaz de integrar competencias digitales con sensibilidad contextual y compromiso ciudadano. En este sentido, es clave el rol de las universidades en la formación profesional.

Desde el análisis interpretativo realizado, se concluye que tecnologías como Inteligencia Artificial, Big Data y Blockchain han potenciado las capacidades operativas de firmas líderes en auditoría. No obstante, su impacto no es automático ni uniforme: depende de la disposición organizacional para gestionar el cambio, superar resistencias y formar talento digital estratégico. La tecnología requiere mediaciones humanas, culturales y estructurales sin las cuales es imposible reconfigurar una gerencia sostenible para hacer sostenibles a las organizaciones, en la perspectiva del nuevo paradigma del desarrollo sostenible.

Este análisis permite comprender la transformación digital como un fenómeno estratégico, ético y multifacético que redefine el ejercicio

de la auditoría financiera. Al vincularla con teorías de cambio organizacional, ventaja competitiva y agencia, se supera la visión tecnocrática y se propone una reconceptualización integral del rol auditor. Desde una lectura fenomenológico-hermenéutica, el auditor actual interpreta realidades complejas y enfrenta dilemas éticos en entornos automatizados. En América Latina, esta resignificación exige una formación crítica, ética y contextualizada para responder con responsabilidad profesional.

Desde una interpretación crítica, este estudio evidencia una brecha digital estructural entre grandes firmas de auditoría y PYMES, que amenaza con profundizar la exclusión profesional y generar desigualdades en la calidad del servicio. Esta disparidad no puede resolverse solo desde el mercado; requiere políticas públicas, formación inclusiva y marcos normativos actualizados que garanticen acceso equitativo a la innovación. Por consiguiente, se concluye que la transformación digital debe asumirse como un proceso ético

y humanizante, capaz de reducir asimetrías y dignificar el ejercicio profesional, evitando nuevas formas de exclusión tecnológica.

En América Latina, esta exigencia se vuelve urgente, ya que la digitalización sin mediaciones éticas y formativas puede reproducir desigualdades históricas bajo nuevas formas. El estudio, aunque limitado por su base documental, al ampliar el horizonte interpretativo del fenómeno ofrece una plataforma teórica para futuras investigaciones empíricas centradas en PYMES, competencias híbridas y decisiones algorítmicas en contextos vulnerables, habida cuenta que la digitalización representa tanto una oportunidad como un desafío estructural.

A partir de una lectura fenomenológico-hermenéutica, se concluye que el futuro de la auditoría no dependerá exclusivamente de la adopción tecnológica, sino que su evolución exige una praxis profesional capaz de articular conocimientos, principios éticos y experiencias situadas, configurando un modelo reflexivo, resiliente y humanizado.

## REFERENCIAS

- Adiyasa, R. P., & Tarmidi, M. (2023). **The Role of UTAUT2 on the Use of Big Data Analytics in Auditing: a Conceptual Framework**. *Journal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 11(2): 345-358. <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.17509/jrak.v11i2.51890>
- Al-Faryan, M. A. S. (2024). **Agency Theory, Corporate Governance and Corruption: An Integrative literature Review approach**. *Cogent, Social Sciences* 10(1):1-29. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2337893>
- Alles, M. G., Kogan, A., y Vasarhelyi, M. A. (2017). **E-commerce and the Digital Revolution in Accounting and Auditing**. Routledge.
- Arias, J. (2025). **Protocolos PRISMA y su Aplicación en Revisiones Sistemáticas Integradas**. *Revista de Investigación Científica*, 22(1): 78-95.
- Bellantuono, N., Nuzzi, A., Pontrandolfo, P., y Scozzi, B. (2021). **Digital Transformation Models for the I4.0 Transition: Lessons from the Change Management Literature**. *Sustainability*, 13(23): 12941. <https://doi.org/10.3390/su132312941>
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2022). **Systematic approaches to a Successful Literature Review** (2nd ed.). SAGE Publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). **Using Thematic Analysis in Psychology**. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Chambers, A. (2023). **Ethics and Automation in Audit Practice**. *Auditing Today*, 35(3): 102-118.
- Christ, M. H., Eulerich, M., & Witzky, M. (2023). **The Future of Internal Auditing: Human-in-the-loop**. *Managerial Auditing Journal*, 38(4), 481-503. <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2021-3221>
- Del Do, A. M., Villagra, A., y Pandolfi, D. (2023). **Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES**. *Informes Científicos Técnicos-UNPA*, 15(1), 200-229.
- Ernst y Young, EY Global Blockchain Leader. (s.f.). **EY Blockchain Analyzer: Reconciler**. [https://www.ey.com/en\\_uk/services/blockchain/platforms/reconciler](https://www.ey.com/en_uk/services/blockchain/platforms/reconciler).
- Georgiou, M. (2024). **Widening Students' World Views via the Implementation of Socioscientific Issues in Educational Practice**. In *A Moral Inquiry into Epistemic Insights in Science Education: Personal and Global Perspectives of Socioscientific Issues* (pp. 151-



- 179). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Gfrerer, T., Hiebl, M. R., & Vogl, A. J. (2022). **Digitalization strategies of Accounting Firms**. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(5), 724-749. <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2021-0097>
- Han, H., Shiwakoti, R. K., Jarvis, R., Mordi, C., y Botchie, D. (2022). **Accounting and Auditing with Blockchain Technology and Artificial Intelligence: A Literature Review**. *International Journal of Accounting Information Systems*, 48, 100598.
- Han, Y., Lee, J., & Park, S. (2022). **Narrative Review of Blockchain Adoption in Financial Auditing**. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 19(2), 56–74.
- Herrera-Sánchez, M. (2024). **Auditoría Digital en Economías Emergentes: Enfoques holísticos**. *Revista Latinoamericana de Auditoría*, 11(1), 25–41.
- IIA (Institute of Internal Auditors). (2022). **Artificial Intelligence – Considerations for the Internal Auditor**. <https://www.theiia.org/>
- Issa, H., Sun, T., & Vasarhelyi, M. A. (2016). **Research Ideas for Artificial Intelligence in Auditing: the Formalization of Audit and Workforce Supplementation**. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 13(2), 1–20. <https://doi.org/10.2308/jeta-10511>
- Knechel, W. R., van Staden, C., & Zerni, M. (2021). **Auditing in the Age of data: Challenges and Opportunities**. *Accounting Horizons*, 35(3), 45–67.
- Kurniawati, D., Sugiarti, E., y Handoyo, R. (2024). **Navigating Digital Transformation and Technology Adoption: A Literature Review from Small and Medium-Sized Enterprises in Developing Countries**. *Sustainability*, 16(14), 5946. <https://doi.org/10.3390/su16145946>
- Kurt, V. (2017). **Intelligent Tutoring Systems for Continuous, Embedded Assessment**. In *The Future of Assessment* (pp. 113-138). Routledge.
- Manita, R., Elommal, N., & Haouari, M. (2020). **Digital Transformation in Audit: A Systematic Review**. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 18(3), 377–399. <https://doi.org/10.1108/JFRA-03-2020-0063>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). **The PRISMA 2020 Statement: An updated guideline for reporting systematic reviews**. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pizzi, S., Caputo, A., & Venturelli, A. (2021). **Digital Auditing and Sustainability: A Systematic**

- Review.** Journal of Cleaner Production, 281, 124–139. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124489>
- Porter, M. E. (1985). **Competitive Advantage:** Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- PricewaterhouseCoopers PwC. (s.f.). Shawn, P. (2022) **Audit technology.** Recuperado de <https://www.pwc.com/us/en/services/audit-assurance/financial-statement-audit/audit-technology.html>
- Quevedo, L. (2019). **Aproximación Crítica a la Teoría Económica Propuesta por Schumpeter.** Revista Investigación y Negocios, 12(20), 57-62.
- Rob, F. (2025). **El Desarrollo del Auditor en la Era Digital.** Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG).
- Salinas, J. (2020). **Revisión Sistemática Integrada: Fundamentos y Aplicaciones.** Revista de Metodología Científica, 10(1), 15–32.
- Santander, E. S., Choez, C. J., Mora, A. P., Bedoya, M. C., & Chamorro, J. G. (2025). **Impacto de la Inteligencia Artificial en la Auditoría Contable: Precisión, Eficiencia y Nuevos Desafíos.** Código Científico Revista De Investigación, 6(E1), 989–1012. **Sinergia Académica**, Vol. 8, No. Especial 2,
- Scheliga, K. (2021). **Ethical Implications of AI in Auditing.** Journal of Business Ethics, 173(2), 321–338.
- Schwab, K. (2016). **The Fourth Industrial Revolution.** World Economic Forum.
- Snyder, H. (2019). **Literature Review as a Research Methodology:** An overview and guidelines. Journal of Business Research, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Snyder, H. (2019). **Literature review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines.** Journal of Business Research, 104, 333-339.
- Sutton, A., Clowes, M., & Booth, A. (2019). **Meeting the Review Family: Exploring Review Types and Associated Information Retrieval Requirements.** Health Information & Libraries Journal, 36(3), 202–222.
- Teece, D. J. (2007). **Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance.** Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350. <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Trabaldo, S. (2024). **Competencias y Formación Profesional Continua en Ambientes Digitales.** Editorial Dunker.

UNESCO. (2024). **Ethical implications of AI in professional Education**. Informe Global sobre Educación y Tecnología. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387654>

Universidad Continental. (2024). **7 Competencias que los Auditores Deben Dominar en la Era Digital**. Disponible en: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/competencias-auditores-era-digital>.

Vial, G. (2019). **Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda**. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Zhang, Y., y Wang, Z. (2024). **Digital Transformation of National Audits and Regional Sustainable Development: Quasi-Natural Experiment on the Establishment of National Audit Digital Departments**. *Sustainability*, 16(24), 10830.

Zhou, J., Müller, H., Holzinger, A., y Chen, F. (2024). **Ethical ChatGPT: Concerns, challenges, and com.**

## SISTEMA DE SALUD ADVENTISTA. UNA PROPUESTA QUE TRASCIENDE LA MEJORA FÍSICA

### ADVENTIST HEALTH SYSTEM. A PROPOSAL THAT TRANSCENDS PHYSICAL IMPROVEMENT

***Freddy Sahid Godoy***

sahidgo@yahoo.com

<https://orcid.org/0009-0009-9124-7319>

Fundación Hospital Adventista de Venezuela

Recibido:18/08/2025

Aprobado: 22/09/2025

### RESUMEN

Este ensayo argumentativo reflexiona sobre el sistema de salud adventista del séptimo día, con el propósito de aportar a un modelo integral que articule principios bíblicos, evidencia científica y prácticas comunitarias, constituyendo una respuesta viable y transformadora para prolongar la existencia ante crisis sanitarias globales. Por ello, esta propuesta, abraza una visión que une el bienestar físico con la salud mental, emocional y espiritual. Este enfoque no solo es innovador en su alcance, sino que ofrece un modelo sostenible y preventivo para la salud pública a nivel global, dado que los retos actuales como el aumento de enfermedades crónicas y la disminución de la esperanza de vida en algunas áreas, han revelado las limitaciones de las visiones fragmentadas actuales en el ámbito salubre. Al respecto, la metodología de la investigación es la hermenéutica crítica a la revisión documental realizada, en atención a que la filosofía adventista propone un cambio basado en principios éticos y bíblicos. Esta comprensión holística se traduce en programas que abarcan un estilo de vida basado en ocho (8) remedios naturales, promoviendo una reforma en pro de la salud, mediante una vida con propósito determinada por una auténtica conexión espiritual. Por tanto, la base del sistema adventista es su énfasis en la prevención a través de un estilo de vida integral saludable. Este enfoque proactivo empodera a las personas para que tomen el control de su salud y bienestar, a fin de mostrar un modelo de atención salubre eficaz devenido de la organización Adventista del Séptimo Día.

**Palabras clave:** sistema de salud adventista, mejora física, salud holística.

## ABSTRACT

This argumentative essay reflects on the Seventh-day Adventist health system, with the purpose of contributing to a comprehensive model that articulates biblical principles, scientific evidence, and community practices, constituting a viable and transformative response to prolong existence in the face of global health crises. For this reason, this proposal embraces a vision that unites physical well-being with mental, emotional and spiritual health. This approach is not only innovative in scope, but offers a sustainable and preventive model for public health at a global level, given that current challenges such as the increase in chronic diseases and the decrease in life expectancy in some areas, have revealed the limitations of the current fragmented visions in the health field. In this regard, the methodology of the research is the critical hermeneutics of the documentary review carried out, since Adventist philosophy proposes a change based on ethical and biblical principles. This holistic understanding translates into programs that encompass a lifestyle based on eight (8) natural remedies, promoting health reform through purposeful living determined by authentic spiritual connection. Therefore, the foundation of the Adventist system is its emphasis on prevention through a healthy holistic lifestyle. This proactive approach empowers people to take control of their health and well-being, in order to show an effective model of healthy care derived from the Seventh-day Adventist organization.

**Keywords:** Adventist health system, physical improvement, holistic health.

## INTRODUCCIÓN

Al comenzar el siglo XXI, el estado de salud a nivel global se ha vuelto uno de los temas más urgentes y complejos, la humanidad ha enfrentado retos inéditos que revierten algunos avances históricos, sometiéndola a desencantos y desconciertos insospechados. La crisis sanitaria actual se manifiesta no sólo a través de la expansión de enfermedades crónicas y contagiosas, sino también por el impacto de factores sociales, ambientales y estructurales.

Informes recientes de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2024) revelan un panorama preocupante en cuanto a la esperanza de vida, acceso a los servicios y una mejora de vida. Éstos expresan la compleja red de desafíos presentes, demandando reformas estructurales urgentes para construir una resiliencia salubre duradera a escala planetaria que permita abordar esquemas proactivos, dado que la crisis de salud global ha resaltado las vulnerabilidades estructurales, sobre

todo en los países menos favorecidos, al destacar la necesidad de reformas integrales para mejorar la equidad en el acceso a servicios esenciales.

En general, la desigualdad se ha magnificado dejando a las comunidades rurales y marginadas con barreras casi insuperables para obtener atención médica básica. La escasez crónica de infraestructura adecuada, la falta de personal médico cualificado y la distribución inequitativa de todo tipo de recursos han creado un panorama en el cual la atención sanitaria de calidad se convierte en un privilegio y no en un derecho universal perpetuando ciclos de enfermedad y pobreza, ante lo cual planteo este ensayo a fin de mostrar un modelo de atención salubre eficaz devenido de la organización Adventista del Séptimo Día.

## DESARROLLO ARGUMENTATIVO

En la actualidad pospandémica del año 2025, a la alta gerencia de las organizaciones de salud, le corresponde analizar y proyectar nuevos paradigmas adaptables,

cónsonos con las nuevas necesidades y desafíos que expone la sociedad global. La decadencia de los sistemas tradicionales de salud, la latencia de virus y el resurgimiento de enfermedades que ya estaban extintas, presentan con urgencia la pertinencia de establecer nuevos modelos de salud. En el presente ensayo se reflexionará sobre tres (3) vertientes: 1) Crisis global y la necesidad de nuevos modelos de salud, 2) Singularidad del modelo de salud adventista, 3) Evidencias y experiencias del impacto adventista en la salud.

### **Crisis Global: Necesidad de Nuevos Modelos de Salud**

Ante las realidades, la OMS (2024) señala que la compleja crisis mundial de la salud pone “en evidencia la urgencia de abordar desafíos interconectados, tales como la desigualdad en la cobertura de salud, la insuficiencia de infraestructura hospitalaria, la precariedad laboral en el sector sanitario y las brechas en la protección social” (p. 28). Igualmente, la

pandemia ocasionada por el virus COVID 19 desnudó la fragilidad de los sistemas públicos mundiales frente a emergencias sanitarias y la necesidad de implementar reformas estructurales en el marco de responder a las deficiencias actuales, así como en el fortalecimiento de la capacidad de respuestas adaptadas a futuras crisis.

Por tanto, se requiere una visión estratégica y coordinada que integre políticas públicas inclusivas, inversión sostenida en salud pública, fortalecimiento del capital humano y el impulso a la innovación tecnológica. Así, a través de estas acciones será posible construir una resiliencia sólida y duradera, capaz de garantizar el bienestar integral de la población y avanzar hacia sistemas de salud más equitativos, eficientes y sostenibles a nivel mundial.

Estos condicionantes, se presentan porque el deterioro de la salud plantea interrogantes inevitables sobre la eficacia de los modelos sanitarios actuales y la verdadera capacidad de cambio desde ciertas iniciativas institucionales. Por ello, me propongo analizar desde una postura



reflexiva sobre el valioso aporte del sistema de salud adventista como respuesta a las necesidades del sistema global de salud.

En este contexto, la red de centros de salud de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en Norteamérica emerge como referentes internacionales en la investigación y promoción de modelos saludables, aportando evidencias valiosas para la mejora de la salud pública global. En medio de esta crisis de visos mundiales, el enfoque de esta organización ofrece una perspectiva diferente y transformadora, una visión que une cuerpo, mente y espíritu, de cara a la caída reciente en la esperanza de vida, los obstáculos para acceder a servicios médicos de calidad, lo que ha despertado preguntas profundas sobre el rumbo de la salud pública.

Desde una óptica gerencial, el éxito como organización de la iglesia Adventista del Séptimo Día en lo tocante a sus servicios de salud se basa en la claridad de su misión así como en la gestión estratégica de sus recursos. Al respecto, Drucker (2008)

destaca que “el propósito de una organización es hacer posible que la gente común haga cosas extraordinarias” (p.350), en tal sentido ésta institución ha logrado alinear sus equipos en torno a una visión compartida, lo cual le permite operar sus centros de salud con eficiencia e impacto congruentes con los principios éticos y bíblicos.

Desde sus inicios, los adventistas han promovido un estilo de vida saludable como expresión de fe y responsabilidad. No se trata solo de evitar enfermedades, sino de cultivar una vida plena, orientada al bienestar físico, emocional y espiritual, enfatizando la visión integral de la salud anclada: en la prevención, compasión y fe, ofreciendo respuestas viables y éticamente sólidas ante los retos actuales de la salud mundial.

Así, el sistema de salud adventista trasciende la mera provisión de servicios médicos, buscando activamente el desarrollo holístico del individuo. Al respecto, Castro (2023) indica que “en contraste con los modelos biomédicos contemporáneos, que a menudo se

centran exclusivamente en el tratamiento sintomático de enfermedades, la visión adventista introduce una perspectiva holística arraigada en su cosmovisión religiosa” (p.81). Sin embargo, esta visión conecta un diálogo constante con la evidencia científica y la ética profesional.

De igual manera, esta interacción dinámica entre fe, ciencia y comunidad constituye un eje central de análisis, al permitir comprender la singularidad y los desafíos de un sistema que busca integrar lo trascendente con lo empírico en pro de la salud humana, destacando la relevancia de prevenir la enfermedad y encontrar el alivio del sufrir mediante hábitos saludables de estilo de vida, que se corresponden con el modo en que Dios creó al ser humano para vivir, reconociendo la eficacia preventiva y terapéutica de la ciencia médica.

El sistema de salud Adventista integra servicios médicos convencionales, educación para la salud y programas comunitarios de prevención y promoción de una vida sana, lo cual surge de los escritos de

White (2020), quien promovió una reforma en pro de la salud basada en los principios bíblicos, tales como el respirar aire puro, tomar baños de sol, la abstinencia de sustancias nocivas, el descanso, el ejercicio físico, un régimen alimenticio vegetariano, el agua y el fortalecimiento espiritual como recursos terapéuticos.

Así lo señala la Iglesia Adventista Mundial (2025), respecto a que las instituciones salubres adventistas ofrecen atención médica con esperanza, por lo cual han gestionado más de doscientos cuarenta y cuatro (244) hospitales y un mil setecientas (1700) clínicas, además de consultorios dentales, hogares para ancianos y casa hogar para niños alrededor del mundo, creando una red promotora de la salud inspirada en el ejemplo de Jesús, cuidando a las personas de manera integral: cuerpo, mente, espíritu con presencia y amor.

En ese marco, Wisbey (1998) indica que el modelo adventista se “cimenta en un conjunto de principios y características esenciales que buscan no solo tratar la enfermedad,

sino principalmente fomentar estilos de vida saludables y la promoción de la prevención como eje central de la atención en salud” (p.23). Este enfoque busca desarrollar individuos conscientes de su bienestar, capaces de tomar decisiones informadas y responsables sobre su propio cuidado, desde una visión integral del ser humano.

### **Singularidad del Modelo Integral de Salud Adventista**

La singularidad de este sistema radica en sus ejes fundamentales, centrados en el funcionamiento de la organización integrando capacidades, procesos y tecnologías para ejecutar su estrategia, además de fomentar eficiencia, flexibilidad y colaboración que abarca el profesionalismo de su talento humano, unido a la excelencia clínica, pasando por un ambiente cristiano distintivo, basado en los valores y creencias adventistas modelados por el personal, así como sus líderes.

Desde este punto de vista, el enfoque gerencial del sistema de salud adventista se basa en integrar la

calidad profesional de la atención médica con un ambiente cristiano que los distingue. La plataforma One Millon (2024) reafirma ese propósito al “construir comunidades más saludables y resilientes” (s/n), ello implica no solo la gestión eficiente y moderna de hospitales y centros de salud, sino también un compromiso fuerte con la misión espiritual y ética que respalda la labor sanitaria, generando una propuesta transformadora que ofrece una alternativa integral, trascendente, donde la restauración y el mantenimiento de la salud se convierten en una experiencia que permite un aprendizaje para alcanzar la plenitud como persona, integrando ciencia, fe y acción.

En la filosofía de la salud integral, como lo manifiesta Scribd (2025), se “considera al ser humano como una unidad completa, donde lo físico, mental, social y espiritual están profundamente interrelacionados” (p.17), con la convicción que la salud no es simplemente la ausencia de enfermedad, sino un completo estado de bienestar en todas estas

dimensiones. Este modelo promueve un abordaje holístico, que incluye la promoción, prevención, curación, rehabilitación y mantenimiento de la salud a lo largo de la vida.

Basados en principios naturistas, mediante actividades en armonía con sus principios, se generan consultas permanentes entre sus departamentos, gestionando la supervisión para garantizar la calidad y alineación con los valores Adventistas, al promover relaciones interpersonales saludables y una gestión emocional eficaz, enseñanza y práctica del manejo del estrés, descanso, higiene, espiritualidad activa y el servicio social. Los Adventistas del Séptimo Día son conocidos dada su preocupación por la salud integral y preventiva, reconociendo la existencia de ocho (8) remedios naturales, disponibles para todas las personas. La calidad de vida no se le debe buscar solo para obtener longevidad, sino por cuenta de una relación correcta entre la criatura y el Creador. Estos remedios son: alimentación sana, ingestión regular de agua, exposición a la luz solar,

práctica de ejercicio físico, tener reposo, ejercer la temperancia, confianza en Dios.

Por eso, la Iglesia Adventista desarrolla sus proyectos de salud por medio de tres frentes bien definidos: instituciones de salud (clínicas, hospitales y centros de vida sana con fines de prevención), amplia producción de literatura sobre el tema (se publican varios libros anualmente referidos a tener una vida más sana) y por medio de cursos, seminarios, conferencias, talleres y eventos prácticos donde se enseña cómo las personas pueden tener calidad de vida.

El modelo enfatiza la educación para la salud, apoyándose en su sistema educativo, así como en sus congregaciones para la formación de agentes multiplicadores: líderes espirituales, comunitarios, profesionales y familias responsables que repliquen estos principios en sus entornos. Este trabajo formativo implica tanto la transformación personal como el empoderamiento comunitario, con impacto social directo.

En este orden de ideas, Carolynazo (2017) señala que “los adventistas viven una vida increíble, ven la salud como fundamental para su fe. Viven hasta una década más que el resto de nosotros, y mucho de su longevidad puede atribuirse al vegetarianismo y a los ejercicios regulares” (s/n), manteniendo fortalezas reconocidas por la ciencia y la sociedad, para responder de manera crítica a la complejidad de las nuevas realidades sociales y de salud, profundizando su enfoque integral e incluyendo la equidad, la acción comunitaria y la actualización permanente.

En este sentido, la promoción de la salud en el modelo Adventista se traduce en educación preventiva, en el fomento de entornos saludable, el desarrollo de intervenciones personalizadas y holísticas que reconocen y respetan la diversidad de realidades y necesidades individuales, asegurando que la atención médica no sea solo técnica sino también humana, orientada a la dignidad, la prevención integral (corporal, emocional y espiritual) al considerar la

misión cristiana enfocada en el servicio abnegado.

A su vez, el modelo adventista de salud mantiene fortalezas reconocidas por la ciencia y la sociedad. No obstante, debe responder de manera crítica a la complejidad de las nuevas realidades sociales y de salud que trae consigo el siglo XXI profundizando su enfoque integral al incluir la equidad, la acción comunitaria y la actualización permanente. Siendo objeto de numerosos estudios, destaco la comunidad Adventista de Loma Linda (California) como referente mundial en longevidad saludable.

### **Evidencias y Experiencias del Impacto Adventista en la Salud**

Las investigaciones realizadas por Buettner (2005), padre del concepto de las zonas azules, sitúa en sus estudios a los adventistas que residen en esta zona, como un grupo que tiende a vivir entre siete (7) a diez (10) años más que el promedio estadounidense, beneficiándose de prácticas como “la dieta basada en plantas, la abstención de tabaco y

alcohol, la actividad física regular, el mantenimiento de redes sociales positivas y la observancia del sábado como día de descanso" (p.104). Estos estudios también identifican una reducción significativa en la incidencia de enfermedades crónicas como cardiopatías, diabetes y ciertos tipos de cáncer.

Así, Loma Linda fue reconocida como la única Blue Zone de Norteamérica, es decir, una de las cinco zonas azules del mundo, las cuales reportan mayor longevidad y calidad de vida, su reputación como referente mundial en longevidad saludable está sólidamente documentada por investigaciones científicas y ha sido reconocida en reportajes emblemáticos del investigador Dan Buettner, quien publicó en la revista National Geographic (2005), así como también, en su libro: "Las zonas azules de la felicidad: lecciones de las personas más felices del mundo (2017) y en producciones audiovisuales de Netflix "Live to 100: Secrets of the Blue Zones" (2023).

Por consiguiente, la zona azul de Loma Linda y sus instituciones han evidenciado beneficios tangibles: longevidad superior a la media estadounidense, menor prevalencia de enfermedades crónicas y una comunidad cohesionada en torno a valores saludables. Estos resultados surgen en una comunidad altamente homogénea, educativa y religiosamente motivada, con un entorno controlado y recursos por encima de la media.

Igualmente, en Venezuela disponemos de la Fundación Hospital Adventista, cuyo propósito es aportar soluciones a las necesidades de salud de los pacientes, tal servicio no es solo para los miembros de la Iglesia Adventista, sino que atiende a quien lo necesite, cuidándolos y haciendo lo posible mientras Dios se encarga de hacer lo imposible. Este hospital, ubicado en Barquisimeto, estado Lara, se gerencia desde los principios de salud que fomenta el Sistema de Salud Adventista, promocionando constantemente actividades educativas para los usuarios, enseñándoles cómo mejorar sus

hábitos para obtener un estilo de vida saludable. Se diferencia de otros centros clínicos, al no fomentar principalmente ingresos financieros, sino propiciar un entorno que permita sanar todo su ser.

La misión de la Fundación Hospital Adventista de Venezuela es ofrecer atención médica de excelencia, con los principios cristianos, a través de un equipo de salud comprometido y calificado, cumpliendo con los más altos estándares de calidad y seguridad. Compartida con la visión de crear y sostener un sólido sistema integral de salud, que garantice un servicio médico de excelente calidad profesional en la asistencia del paciente y su familia, a través de valores relativos al amor, el servicio, respeto, integridad, excelencia, responsabilidad y confianza en Dios. Basado en principios bíblicos, el modelo sostiene que el cuidado de la salud es un deber, un acto de amor y fe que refleja el ministerio sanador de Jesucristo, procurando la curación y la promoción activa de estilos de vida saludables, sostenibles.

## POSTURA CONCLUSIVA

Denoto que la gerencia avanzada toma lugar en el modelo de los servicios de salud Adventista, dado que este enfoque no tradicional y al mismo tiempo disruptivo es capaz de atender necesidades reales de la sociedad del siglo XXI, al mismo tiempo que propone un novedoso paradigma que brinda posibilidades de alargar la existencia humana al seguir sus métodos y estilos de vida. Éstos enfatizan la dignidad y el valor integral de cada persona, reflejando el amor y la compasión cristiana en un ambiente seguro y acogedor, donde se protege y respeta la libertad individual, fomentando el empoderamiento comunitario.

Al considerar el cumplimiento del propósito de este ensayo argumentativo definido como reflexionar sobre el sistema de salud adventista como modelo integral que articula principios bíblicos, evidencia científica y prácticas comunitarias, constituyendo una respuesta viable y transformadora frente a las crisis sanitarias globales, concluyo que:



La evidencia de la fragilidad de los sistemas sanitarios contemporáneos, confirma la urgencia de repensar enfoques que superen los límites de lo estrictamente biomédico. En este contexto, el modelo adventista aparece como una alternativa que replantea el sentido de la salud pública mundial, al integrar resiliencia institucional, principios éticos y prevención integral, lo que significa que esta propuesta destaca que el futuro de la salud depende de recursos técnicos además de la capacidad de promover visiones inclusivas, humanas y sostenibles.

La singularidad del sistema de salud adventista, se reafirma en su capacidad de armonizar la fe, ciencia y comunidad, bajo una filosofía preventiva y holística, de modo que sus fundamentos naturalistas, principios bíblicos y programas educativos, fortalecen la calidad de vida individual, así como refuerzan la generación de entornos colectivo saludables. Esta articulación confirma que la salud integral trasciende la ausencia de enfermedad, configurándose como un estado

dinámico de bienestar físico, emocional, social y espiritual que responde a los desafíos de la sociedad contemporánea.

Los resultados observados en comunidades como Loma Linda y en experiencias locales en el hospital adventista de Venezuela, consolidan la validez de este modelo, evidenciando beneficios tangibles en longevidad, prevención de enfermedades crónicas y cohesión social. Esta comprobación científica y práctica otorga legitimidad a la propuesta así también reafirma su pertinencia como estrategia replicada en distintos contextos. De este modo, la praxis adventista en salud se presenta como una alternativa integral, humanizadora de orientaciones al cuidado digno del ser integral.

El sistema de salud adventista se proyecta como un modelo capaz de inspirar reformas globales orientadas a la equidad, prevención e integralidad del cuidado. Su trascendencia radica en ofrecer un horizonte donde cuerpo, mente y espíritu, se articulan con la ciencia y la comunidad, generando

una propuesta posible frente a la crisis sanitaria mundial. Este enfoque invita a repensar el futuro de la salud pública hacia prácticas transformadoras que promuevan bienestar humano, justicia social y sostenibilidad planetaria.

## REFERENCIAS

- Buettner, D. (2005). **Los Secretos de Vivir más Tiempo**. National Geographic. Disponible en: <https://www.nationalgeographic.com/magazine/article/secrets-of-living-longer> [Consulta 2025, agosto 14].
- Buettner, D. (2017). **Las Zonas Azules de la Felicidad: Lecciones de las Personas más Felices del Mundo**. Disponible en: <https://nook.barnesandnoble.com/products/9781426218491/sample?sourceEan=9781426219634> [Consulta 2025, agosto 14].
- Buettner, D. (2023). **Vivir hasta los 100: Secretos de las Zonas Azules**. [Serie documental]. Netflix. Disponible en: <https://www.netflix.com/title/81589418> [Consulta 2025, agosto 13].
- Carolynazo. (2017). **El Idealizador de las Zonas Azules Elogia el Modelo Saludable Adventista**. *Noticias Adventistas*. Disponible en: <https://noticias.adventistas.org/es/idealizador-las-zonas-azules-elogia-modelo-saludable-adventista/> [Consulta 2025, agosto 14].
- Castro, L. (2023). **Principios Operativos de las Instituciones de Salud. Adventista**. Disponible en: <https://reliefweb.int/report/world/world-health-statistics-2024-monitoring-health-sdgs-sustainable-development-goals-enarru>
- De White, E. (2020). **El Ministerio de Curación**. Argentina: Editorial ACES. Disponible: <https://m.egwwritings.org/es/book/1757.528#529> [Consulta 2025, agosto 20].
- Drucker, P. (2008). **Principios de Administración**. Buenos Aires: Mac Graw Hill.
- Hospital Adventista de Venezuela. (2025). **El Hospital Adventista de Venezuela Provee Ayuda para Todo el Territorio**. [Video]. Instagram. <https://www.instagram.com/reel/DNGBBKmNRnr/?igsh=MWRzN244YnQybWJ3dw==>
- Iglesia Adventista Mundial. (2025) **La Atención Médica Adventista no Solo Trata Enfermedades Restaura la Dignidad Humana**. [Video]. Instagram. <https://www.instagram.com/reel/DLz5XhQpDm/?igsh=MXFvdnl3MGJwOHNpag>.
- One Millon. (2020). **Modelo de Cuidado de Salud DREAM**. [Video], [Consulta 2025, agosto 14].
- Organización Mundial de la Salud. (2024). **Informe sobre Objetivos de Desarrollo Sostenible: Salud y Bienestar**. Naciones Unidas. Disponible en: <https://www.bing.com/search?pglt=299&q=Organizaci%C3%B3n+Mundial+de+la+Salud>

Scribd, S. (2025). **Estrategias para el Bienestar Comunitario**. Florida: Editorial Adventista de la Salud.

Wisbey, M. (1998). **El Sistema Adventista para el Cuidado de Salud, Frente al Siglo XXI**. Ministerio Adventista, (20): 8-10.

## GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO Y LA DIVULGACIÓN CIENTÍFICA COMO RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

### STRATEGIC MANAGEMENT OF SCIENTIFIC DISSEMINATION AS A UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY

**Kelly Guédez**

kellygerenciaavanzada@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-0741-8111>

Universidad Fermín Toro

Recibido: 12/09/2025

Aprobado: 17/11/2025

#### RESUMEN

El presente ensayo tiene como propósito, reflexionar cómo la gestión estratégica del conocimiento y la divulgación científica constituyen elementos clave de la responsabilidad social en las universidades, dentro de su rol en el acercamiento de la sociedad al saber científico y en la mitigación de los efectos de la desinformación. Para cumplir este objetivo, se adopta el paradigma interpretativo, con enfoque argumentativo, basado en la revisión de la literatura académica y experiencias institucionales, que permiten evidenciar cómo las prácticas de comunicación científica pueden transformarse en estrategias activas de generación de valor social, económico y cultural. En este contexto, se exige, que la universidad cumpla con la Responsabilidad Social Universitaria, como marco ético, operativo, normativo y transversal, al orientar sus funciones sustantivas, incluyendo la investigación y la gestión del conocimiento. La gestión estratégica de la divulgación científica no es un complemento, sino una función central y misional de la universidad del siglo XXI, donde comunicar la ciencia es un deber ético, un componente estratégico, el cual debe utilizar lenguajes accesibles, plataformas abiertas y mecanismos de interacción. Es un proceso planificado, dotado de recursos adecuados y ejecutado por profesionales expertos en comunicación como principal vía a través de la cual la universidad moderna cumple su contrato social, transformando su capital intelectual en bienestar, desarrollo y pensamiento crítico. De este modo, fortalece su legitimidad y credibilidad, consolidándose como líder en el combate contra la desinformación, construyendo una ciudadanía crítica e informada. Para ello, es indispensable el diseño de políticas institucionales que promuevan la participación social y la alfabetización tanto digital como científica. En concreto, el impacto y la trascendencia de la investigación académica dependen de lo que se produce además del cómo y para quién se comunica, consolidando así una gestión estratégica del conocimiento que responde a las necesidades y retos sociales contemporáneos.

**Palabras clave:** divulgación científica, comunicación pública de la ciencia, gestión estratégica del conocimiento, responsabilidad social universitaria.

## ABSTRACT

This essay aims to reflect on how strategic knowledge management and scientific dissemination constitute key elements of social responsibility in universities, within their role of bringing society closer to scientific knowledge and mitigating the effects of misinformation. To achieve this objective, an interpretive paradigm with an argumentative approach is adopted, based on a review of academic literature and institutional experiences. This demonstrates how scientific communication practices can be transformed into active strategies for generating social, economic, and cultural value. In this context, universities are required to fulfill their University Social Responsibility as an ethical, operational, regulatory, and cross-cutting framework, guiding their core functions, including research and knowledge management. The strategic management of scientific dissemination is not a complement, but rather a central and mission-driven function of the 21st-century university, where communicating science is an ethical duty and a strategic component that must utilize accessible language, open platforms, and interactive mechanisms. It is a planned process, adequately resourced and executed by expert communication professionals, serving as the primary means by which the modern university fulfills its social contract, transforming its intellectual capital into well-being, development, and critical thinking. In this way, it strengthens its legitimacy and credibility, consolidating its position as a leader in the fight against disinformation and building a critical and informed citizenry. To achieve this, the design of institutional policies that promote social participation and both digital and scientific literacy is essential. Specifically, the impact and significance of academic research depend not only on what is produced but also on how and to whom it is communicated, thus consolidating a strategic knowledge management approach that responds to contemporary social needs and challenges.

**Keywords:** scientific outreach, public communication of science, strategic knowledge management, university social responsibility.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios trascendentales impulsados por el progreso tecnológico implican profundo cuestionamiento debido a una crisis que señala el fin de una época. Con la llegada de la sociedad de la información y el conocimiento, la expansión de los canales masivos de comunicación propicia un aumento en el nivel de acceso a la información. Al mismo tiempo, genera un clima de desorientación e incertidumbre, causado por la sobreabundancia de datos, sin contexto, en la mayoría de los casos.

Los avances científicos no siguen un camino lineal, son el resultado de prácticas sociales que se construyen mediante redes de actores humanos y no humanos. Gaviria y Majía (2021) afirman sobre el carácter dinámico de la ciencia, al reflejar su estrecha relación con contextos históricos, sociales y culturales en los cuales se desarrolla. En ese mismo tenor, el conocimiento al constituirse un recurso estratégico en las organizaciones postmodernas, tiene la capacidad de generar valor; en tanto,

se reconoce como un recurso intangible cuyas propiedades se multiplican al compartirse.

Según Medina, (2020) cada organización según sus propias características debe tributar a la gestión del conocimiento. Esta noción se vincula a la identificación, adquisición, socialización, compartición, creación y uso del conocimiento en sus diferentes manifestaciones (tácito o explícito), como un activo clave en la toma de decisiones además de la optimización de todos los procesos que implican su funcionamiento. En ese sentido, mientras la ciencia se desarrolla en una dinámica constante, la universidad se posiciona como un agente activo en su producción, gestión y transferencia, en el contexto de una sociedad que evoluciona como entidad organizada.

Más allá de ser un espacio de formación profesional, posee una responsabilidad social que vincula este proceso con las necesidades colectivas, exigiendo estrategias de gestión, capaces de enfrentar los riesgos de la desinformación y los



efectos de la posverdad en la opinión pública. Así, el rol de la universidad como institución productora de conocimiento por excelencia, trasciende; al fortalecer sus funciones de investigación, docencia y extensión. Además de generar, le compete, asegurar que dicho saber sea accesible, comprensible y pertinente para el conjunto de la sociedad a la cual sirve.

En consecuencia, el valor del conocimiento alcanza su plenitud cuando se logra transferir de manera eficaz, al mismo tiempo que es apropiada por la comunidad. En tal sentido, la divulgación científica, actúa como un vehículo para lograr la apropiación social de la ciencia. La misma, emerge como una herramienta esencial que integra de manera profunda las tres funciones de la universidad. Por esta causa, Gaviria y Majía (Ob. Cit.) conciben la apropiación social de la ciencia como una función universitaria esencial, al mismo nivel de la investigación y la docencia.

Es por ello que, al vincularse con la responsabilidad social universitaria,

comunicar la ciencia no es opcional, sino parte de su misión institucional. Dentro de este marco, han de replantearse tanto la forma de comunicar la ciencia como las políticas institucionales. Este planteamiento nos conduce a la siguiente interrogante: ¿Cuál es el papel de las universidades, de cara al arduo trabajo que conlleva mitigar la brecha entre la investigación científica y las necesidades sociales, entre los investigadores y la sociedad?

En ese contexto, el presente ensayo tiene como propósito reflexionar cómo la gestión estratégica del conocimiento y la divulgación científica constituyen elementos clave de la Responsabilidad social en las universidades, dentro de su rol en el acercamiento de la sociedad al saber científico y en la mitigación de los efectos de la desinformación. Para cumplir este objetivo, se adopta el paradigma interpretativo, con un enfoque argumentativo, basado en la revisión de la literatura académica y experiencias institucionales, que permiten evidenciar cómo las prácticas de comunicación científica

pueden transformarse en estrategias activas de generación de valor social, económico y cultural.

## **DESARROLLO ARGUMENTATIVO**

### **Gestión Estratégica del Conocimiento y Divulgación Científica**

La gerencia contemporánea, debe poseer la facultad de dirigir organizaciones complejas. El principal reto que sostiene la gerencia en el siglo XXI es la capacidad de transformar la información en conocimiento útil a fin de identificarse como organizaciones exitosas que logran crear y difundir sus propias dinámicas cognitivas de manera continua, al ir fomentando entornos colaborativos de innovación. De este modo, las universidades, enfrentan el reto de optimizar su función investigativa para responder a las demandas de un entorno caracterizado por la volatilidad y la competencia global. Al respecto Vidal (2019) resalta:

“(...) los procesos para la producción intelectual y la creación del

conocimiento constituyen actividades fundamentales para la cultura universitaria, ya que, de esta manera, la Universidad se considera la depositaria de la ciencia generada mediante la investigación científica, orientada a la mejora de la calidad de la docencia universitaria para la formación de los futuros profesionales.” (p.5)

No obstante, como organizaciones intensivas de producción científica, requieren aplicar principios gerenciales para gestionar con eficacia su creación y divulgación. Así, la producción intelectual desarrollada en el seno de las universidades constituye un activo intangible primordial. Su valor real es alcanzado cuando al ser comunicado, el ciudadano común logra aprehender y aplicar el conocimiento en su vida cotidiana, es decir, se apropia de ello, le otorga sentido y significado.

De esta forma, la divulgación científica como un acto significativo para la gestión estratégica en las

universidades, orienta sus resultados hacia la creación del valor social. En tal sentido, la gestión del conocimiento se convierte en una acción ineludible la cual implica un ciclo de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación. Igualmente, al articular dimensiones como el potencial humano, cultura organizacional y uso de tecnologías, requiere de un marco estratégico para garantizar la apropiación social del conocimiento como parte de la misión institucional. Por tanto, se sustenta la idea que la comunicación científica es también una herramienta de competitividad institucional y un mecanismo para generar valor social.

De acuerdo con lo planteado, surge una de las discusiones más relevantes en cuanto al rol de la universidad, la cual gira en torno a cómo ésta debe transferir el conocimiento que genera hacia la sociedad. Es así, como se requiere establecer una distinción conceptual entre divulgación y comunicación científica, cada término designa un conjunto de prácticas, audiencias y objetivos distintos que tienen

implicaciones directas en la planificación y evaluación de la transferencia de conocimiento, para desarrollar estrategias, efectivas y socialmente pertinentes.

La efectividad de las políticas de gestión del conocimiento y el pacto social entre la academia y los actores no académicos dependen fundamentalmente de una definición clara de la comunicación y la divulgación científica. Históricamente, el modelo de déficit o comunicación unilateral fue el enfoque dominante, el cual partía de la premisa que todo conocimiento válido residía exclusivamente en la comunidad científica, relegando a la sociedad el rol de receptores pasivos. Según Vásquez (2021), de este enfoque surgieron conceptos como alfabetización científica y el *Public Understanding of Science*, iniciativas que, aunque bien intencionadas se centraban en educar e informar y no en el diálogo.

### **Comunicación y Divulgación Científica como Responsabilidad Social Universitaria**

La orientación de lo que se había creído que era comunicar la ciencia, resultaba insuficiente para establecer una conexión real entre ciencia y sociedad, por ello, resulta vital abordar las diferencias conceptuales con perspectivas críticas y reflexivas desde la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Sin embargo, en el ámbito institucional universitario se observa una tendencia por el término comunicación científica, en detrimento de la divulgación, relegándola a un papel secundario.

La hegemonía del término comunicación científica en el discurso universitario es el resultado de la adopción de una lógica gerencial orientada a gestionar el conocimiento con la finalidad de posicionar a la institución en un ecosistema académico global altamente competitivo. (Bucchi y Trench, 2021) definen la comunicación científica como un concepto amplio y formal que abarca el ecosistema de la producción, validación y circulación del conocimiento, incluyendo la difusión especializada entre pares académicos a pesar que su énfasis

suele recaer en canales formales validados por la comunidad científica.

Esta tendencia, aunque coherente con la universidad moderna, corre el riesgo de socavar el pacto social de la academia lo que conlleva a una endogamia académica que, si bien puede ser productiva en indicadores formales, descuida su compromiso con el desarrollo social. En ese escenario, Schäfer y Fähnrich (2023), exponen que ya no es posible entenderla como una acción exclusiva de comunicadores científicos, sino que, a partir de la transmisión de cuestiones éticas, científicas, sociales y políticas, se debe ubicar como una labor pública, dentro o fuera de la institución.

Dentro de esta perspectiva, la divulgación científica es el proceso de, de traducción del conocimiento académico a un lenguaje asequible al público en general para fomentar la cultura científica, el pensamiento crítico y la participación ciudadana. Al priorizar la claridad y la relevancia por encima del formalismo técnico, se logra que el conocimiento sea accesible a los ciudadanos por medio

de canales masivos como la televisión y redes sociales.

Desde el lente de la RSU, relegar la divulgación a un segundo plano puede invisibilizar la función democratizadora de la ciencia. Dado que, la proyección y visibilidad de la investigación en el ámbito académico y científico, otorga un prestigio institucional, vital para la acreditación de calidad y competencia internacional, por otro lado, también concierne destacar la importancia a las dimensiones de impacto, pertinencia y relevancia social en los contextos locales, en tanto la universidad no puede, ni debe desvincularse de su entorno.

De acuerdo con las ideas anteriores, es imprescindible superar las dicotomías entre los términos de comunicación y divulgación científica, debido a que ambos pertenecen al mismo propósito: reconocer la obligación moral y social de la universidad, en lo que respecta a una verdadera transferencia de conocimiento, la transformación social y el empoderamiento de la colectividad, aunque esta noción

reside fundamentalmente en el concepto de divulgación, ambas dimensiones son interdependientes.

### **Comunicación Pública de la Ciencia (CPC) y Participación Ciudadana**

La interacción de la ciencia con el público ha evolucionado desde el modelo tradicional de divulgación, hacia un enfoque más participativo conocido como Comunicación Pública de la Ciencia (CPC) (Bucchi y Trench, 2021). La misma busca construir puentes entre el conocimiento y la sociedad, lo cual implica un conjunto de actividades para traducir conceptos complejos en información accesible a diversos públicos. Esta transición se basa en la premisa de proporcionar información veraz y certificada, promoviendo activamente un modelo de diálogo entre científicos y ciudadanos e incluso la participación social en las agendas y decisiones científicas.

No obstante, la meta de involucrar plenamente a la sociedad en temas científicos, a menudo se ve limitada a pesar de los esfuerzos de

los investigadores por acercarse al público. Para lograr la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones relacionadas con la ciencia y generar una sociedad informada, crítica y comprometida, es indispensable establecer una política institucional clara, orientada a fomentar una mayor comprensión, interés, valoración y curiosidad por la ciencia, superando los factores que actualmente restringen esta interacción mutua.

Por su parte, Tayeebwa et al., (2022) distinguen dos (2) modelos de comunicación científica, que resumen su evolución: el modelo tradicional denominado déficit, caracterizado por un flujo unidireccional de información de los expertos, enfocado en educar al público no experto. El segundo más democrático, el cual promueve el diálogo entre científicos y su audiencia, fomentando la participación en el discurso científico y la toma de decisiones. En ese sentido, se advierte la existencia de una interacción conjunta entre actores sociales, incluyendo a investigadores, instituciones, el Estado y la sociedad, considerando la diversidad cultural

para abordar aspectos de la comunicación y las diversas formas para llevarlo a cabo.

Dentro de este marco, surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué es lo que hace que se imponga la necesidad de comunicar la ciencia? ¿Qué es lo que lo hace tan interesante? Las respuestas trascienden las nociones de participación ciudadana, compromiso o responsabilidad social universitaria. Su importancia radica en el hecho de generar en el individuo, una visión crítica, verdadero conocimiento o capacidad de reconocer y discriminar las informaciones que recibe del entorno para ejercer incluso, una autonomía en función de su comportamiento, para su propio beneficio.

### **La Responsabilidad Social Universitaria como Marco Ético Operativo**

La investigación científica requiere adoptar un enfoque transdisciplinario para ser contextualizada socialmente, con el fin último de una retroalimentación donde la sociedad pueda exigir pertinencia e

impacto social. Esta visión, obliga a las instituciones a repensar acerca de los canales más adecuados para alcanzar mayor accesibilidad y consecuentemente, una mayor legitimidad social. En este marco, Gaviria y Majía (Ob. Cit.) sostienen que la apropiación social y la comunicación pública de la ciencia son funciones inherentes a la misión universitaria.

La RSU es el marco ético y normativo indispensable que debe orientar todas las funciones sustantivas (investigación, docencia y gestión) de la universidad, trascendiendo su concepción como una simple función, articula la gestión del conocimiento con la pertinencia social, proveyendo la brújula operativa para que la producción académica trascienda los límites institucionales, genere un impacto positivo en el entorno y promueva un diálogo constante con la ciudadanía. Este marco ético orienta la difusión hacia públicos diversos, superando el modelo cerrado de investigación disciplinar.

En ese sentido, la comunicación científica mediada por la RSU implica producir información con sensibilidad hacia los problemas colectivos, mediante la cual se contribuye a derribar barreras de acceso y fomentar una ciudadanía crítica capaz de discernir información válida de contenido manipulado. Comunicar la ciencia es un deber ético. Para evitar la escasa planificación que reduce su alcance social (Gertrudix et al., 2020) señalan que, es imperativo integrar estrategias y profesionales de la comunicación en todas las fases de investigación.

### **Comunicación Pública de la Ciencia en la Era de la Posverdad**

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) han transformado la comunicación científica dando paso a un nuevo paradigma denominado ciencia 2.0. Carrasco, (2025), apunta hacia una evolución del modelo tradicional de ciencia y a la importancia de una alfabetización en entornos digitales, lo cual facilita la comprensión de la información científica sobre todo en audiencias no



expertas. La misma, implica nuevas formas de interacción mediante las plataformas digitales; lo cual permite mayor alcance. Sin embargo, Rodríguez y Giri (2021), alertan acerca de los riesgos relacionados con los canales de comunicación debido a la proliferación de noticias falsas y narrativas de posverdad.

Ante esta realidad, la sociedad enfrenta una paradoja: nunca antes se había producido tanta información científica, tampoco había sido tan difícil diferenciar el conocimiento riguroso de la desinformación. La proliferación de *fake news* y la era de la posverdad generan un entorno donde las emociones pesan más que la evidencia y donde las plataformas digitales distorsionan mensajes científicos. Este fenómeno caracterizado por la prevalencia de emociones o creencias sobre hechos objetivos, constituye un reto para la comunicación científica.

Al respecto, De la Rosa (2019) destaca que “en la actual sociedad hiperconectada, los bulos corren de forma más deprisa y dinámica, además llegan a más personas que el

conocimiento riguroso” (p. 5) Dichas informaciones no son contrastadas por el público con las informaciones de los canales e instituciones facultadas. En consecuencia, al reconocer que la posverdad se sustenta en aseveraciones carentes de fundamento científico, difundidas deliberadamente por los medios de comunicación, la sociedad se vuelve más vulnerable. De este modo, quienes no cuestionan dichas afirmaciones, corren el riesgo de adoptar posturas que, lejos de generar soluciones, generan consecuencias perjudiciales.

Frente a ello, desde la gestión del conocimiento, se deben incorporar competencias digitales avanzadas, mecanismos rigurosos de verificación y políticas claras de acceso abierto que aseguren la calidad y confiabilidad de los contenidos científicos. En esta línea, la alfabetización digital se convierte en una competencia indispensable para investigadores y líderes académicos, pues no solo facilita la apropiación de tecnología, sino que también fortalece la

capacidad crítica frente a la información.

En consideración a lo anterior, Parejo, et al. (2022) afirman que la alfabetización científica tiene como “finalidad desarrollar en el individuo la capacidad para actuar de manera autónoma, culta y crítica frente a la sobreexposición de información” (p.680). En ese contexto, Gasparri (2019) destaca la importancia y el compromiso de los expertos y las instituciones que auspician la investigación científica, debido a su responsabilidad de educar, formar e inducir al ser humano a desarrollar competencias para indagar y proyectarse hacia el conocimiento.

### **POSTURA CONCLUSIVA**

La divulgación científica universitaria, ha evolucionado desde un modelo obsoleto de déficit hacia un programa de diálogo y conversación social. Dicha evolución, solo puede consolidarse si va de la mano de un cambio de perspectiva en la propia universidad, adoptando un enfoque organizacional que la reconozca como una acción estratégica, la cual

fortalece su misión social y la posiciona como agente activo en la construcción de una ciudadanía crítica, capaz de discriminar la información válida frente a la desinformación.

En el contexto actual, caracterizado por la posverdad, la universidad tiene el desafío de ser un referente de credibilidad y compromiso social. Esto requiere fortalecer las prácticas de gestión para transformar el conocimiento en valor tangible. La comunicación de la ciencia no debe limitarse a la publicación en revistas académicas, debe trascender hacia lenguajes más accesibles, plataformas abiertas y mecanismos de interacción con diversos públicos, facilitando así la apropiación social del conocimiento.

La gestión estratégica de la divulgación científica no es un complemento, sino una función central y misional de la universidad del siglo XXI. Es un proceso planificado, dotado de recursos adecuados y ejecutado por profesionales expertos en comunicación como principal vía a través de la cual la universidad

moderna cumple su contrato social, transformando su capital intelectual en bienestar, desarrollo y pensamiento crítico para una sociedad crítica y emancipadora, de la mano de la responsabilidad social universitaria como marco ético y operativo.

Para ello es indispensable el diseño de políticas institucionales que promuevan la participación social y la alfabetización tanto digital como científica. En concreto, el impacto y la trascendencia de la investigación académica dependen de lo que se produce además del cómo y para quién se comunica, consolidando así una gestión estratégica del conocimiento que responde a las necesidades y retos sociales contemporáneos.

## REFERENCIAS

- Bucchi, M. y Trench, B. (2021). **Rethinking Science Communication as the Social Conversation Around Science.** JCOM 20(03): 1-11. <https://doi.org/10.22323/2.20030401>
- Carrasco-Krentzien, N. (2025). **Ciencia 2.0: cuando el Conocimiento se Construye Entre Muchos y se Comunica con Propósito.** La web de la Salud.
- De la Rosa, E. (2019). **La Posverdad en la Ciencia.** Centro de Investigaciones Biológicas, CSIC. Semáforo, (67): 5-8. [https://www.semicrobiologia.org/wp-content/uploads/2021/04/3-Art\\_Posverdad.pdf](https://www.semicrobiologia.org/wp-content/uploads/2021/04/3-Art_Posverdad.pdf)
- Gasparri, E. (2019). **Comunicación de las Ciencias. De la Ciencia del Conocimiento a las Ciencias como Prácticas Sociales** [Ponencia]. Congreso Internacional de Ciencias Humanas - Humanidades entre pasado y futuro, Argentina. <https://www.aacademica.org/1.congreso.internacional.de.ciencias.humanas/824.pdf>
- Gaviria-Velásquez, M., y Majía-Correa, A. (2021). **Apropiación Social de la Ciencia y Comunicación Pública del Conocimiento, Dos Actividades Inherentes a la Investigación Universitaria.** Revista Interamericana De Bibliotecología, 44(3): 1-11. e343603. <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v44n3e343603>
- Gertrudix, M., Rajas, M., Gertrudis-Casado, M. del C., y Gálvez-de-la-Cuesta, M. del C. (2020). **Gestión de la Comunicación Científica de los Proyectos de Investigación en 2020. Funciones, modelos y estrategias.** Profesional de la Información, 29(4): 1-13. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.24>
- Medina, E. (2020). **Gestión del Conocimiento: Una Visión Estratégica hacia la Universidad Innovadora.** *InSitu*, 4(4), 127-143.
- Parejo, M. Casas, P. Mendíz, H. (2022). **La Divulgación Científica: Retos y Oportunidades de la Comunicación.** Redes sociales y ciudadanía. pp. 679 -685. Grupo Comunicar Ediciones Disponible en: <https://doi.org/10.3916/Alfamed2022>
- Rodríguez, M. y Giri, L. (2021). **Desafíos Teóricos Cruciales para la Comunicación Pública y la Tecnología de la Ciencia Postpandemia en Iberoamérica.** Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS, vol. 16, núm. Esp.46, pp. 25-39.
- Schäfer, M. y Fähnrich, B. (2023). **Comunicación Científica en Contextos Organizacionales: hacia un Giro Organizacional en la Investigación sobre Comunicación Científica.** Príncipe de Viana. Año lxxxiv.

(285): 57-77. Disponible: urtarrila-apirila  
file:///C:/Users/dir.biblioteca/Downloads/Dialnet-ComunicacionCientificaEnContextosOrganizacionales-9210840%20(1).pdf

Tayeebwa, W., Wendo, C., & Sembatya, A. (2022). **Scientific Communication Skills for Journalists: A Resource Book for African Universities**. CABI Digital Library.  
<https://doi.org/10.1079/9781789249675.0002>

Vásquez, D. (2021) **Ciencia para Todos: Guía para Superar los Desafíos de la Comunicación Científica en Casos de Comunicación de la Salud**. Fonseca, Journal of Communication, (22): 119-133.  
<https://orcid.org/0000-0003-2703-1416>

Vidal, M. (2019). **La Producción Intelectual: Eje de la Gestión del Conocimiento**. Dictamen Libre, 13(25):1-27. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.25.5686>

## GERENTIA

Revista Científica del Decanato de Investigación y Postgrado Universidad Fermín Toro

### ¿QUIERES PUBLICAR TU ARTÍCULO?

#### NORMAS DE PUBLICACIÓN

**GERENTIA** Revista arbitrada, de publicación cuatrimestral del Decanato de Postgrado, en la que tiene cabida todas las corrientes de pensamiento en aquellos temas vinculados con las áreas del Postgrado (Gerencia, Derecho, Ingeniería, Educación y otros temas). En ellas pueden participar estudiantes, profesores, autoridades de la Universidad Fermín Toro y personalidades que, por la relevancia de sus opiniones en las áreas indicadas, sean invitadas por el Comité Técnico.

**GERENTIA** es una revista científica, siendo requisito indispensable para la publicación de artículo, la existencia real de la opinión del autor.

Los interesados en publicar deben entregar sus artículos y/o ensayos en versión digital, a la Coordinación de Arbitraje

[revistauftbarquisimeto@gmail.com](mailto:revistauftbarquisimeto@gmail.com), [revista@uft.edu.ve](mailto:revista@uft.edu.ve), Decanato de Investigación y Postgrado, acompañado de los formatos: Solicitud de Publicación, Constancia de Autoría, ubicados en la página oficial de la Universidad Fermín Toro. [www.uft.edu.ve](http://www.uft.edu.ve)

- Presentar una versión digital del trabajo inédito formato Word, con una extensión de 15 a 20 páginas incluyendo gráficos, tablas, fotografías y referencias bibliográficas, para artículos científicos. En el caso de ensayos la extensión será de 8 a 12 páginas
- La versión no debe identificar al autor ni a la institución a la que está adscrito debido a que estas serán empleadas en el sistema de arbitraje.
- En página aparte del artículo deberán incluirse el nombre del trabajo, los datos del autor (nombres y apellidos, dirección, teléfono, fax y correo electrónico) y nombre de la institución u organismo al que pertenece y una breve reseña de la trayectoria profesional del autor, la cual no debe exceder las 100 palabras. Incluir C.I. escaneada
- Todo trabajo de investigación o artículo presentado para su publicación y/o divulgación será sometido a un proceso de arbitraje, el cual es confidencial y secreto
- La aceptación o no de los artículos recibidos, será notificada a los autores, en el menor plazo posible. Vía correo electrónico.
- Una vez el o los autores reciban el dictamen por parte del Comité Editorial, dispondrán de un mes para efectuar las modificaciones y correcciones sugeridas por los árbitros.
- Si el o los autores no responden dentro del mes siguiente al dictamen comunicado por el Comité Editorial, se informará vía correo electrónico y el trabajo presentado debe iniciar un nuevo proceso de arbitraje
- El Consejo Editorial no discute con el o los autores las recomendaciones de los árbitros.
- Se aceptan máximo dos (2) autores por artículo y se les publicará un artículo por revista.
- La recepción de artículos y/o colaboraciones no implica compromiso y obligación alguna de su divulgación. El Comité Editorial es el encargado de seleccionar estos para su publicación
- Los trabajos de investigación y/o artículos originales presentados no serán devueltos
- Para mayor detalle de las Normas de Publicación en Revistas Arbitradas Universidad Fermín Toro, visite [www.uft.edu.ve](http://www.uft.edu.ve)

[www.uft.edu.ve](http://www.uft.edu.ve)

Dirección:  
Urb. Chucho Briceño  
Edif. UFT  
Cabudare - Edo.- Lara  
Código Postal: 3023

Teléfono (0251) 7100180

Correo Electrónico:

[revista@uft.edu.ve](mailto:revista@uft.edu.ve)

[dirinvestigacion@uft.edu.ve](mailto:dirinvestigacion@uft.edu.ve)

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

AÑO 2025 N° 3  
PERIODICIDAD  
CUATRIMESTRAL

Los conceptos e ideas expresados en la revista, son de la responsabilidad del autor y no reflejan, necesariamente, la posición de la Universidad Fermín Toro sobre el particular