



CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
MÉRIDA VENEZUELA

**GiLOG**  
extensión

# SAPIENZA ORGANIZACIONAL

Publicación del Grupo de Investigación Legislación Organizacional y Gerencia



**2025**

Año 12 . N° 25

**ENE-JUN**

ISSN.2443-4256

**ISSN Electrónico**

2443-4418

**Depósito Legal**

PP 201402ME4542

## Sapienza Organizacional

La Revista Sapienza Organizacional espera su contribución en estudios de actualidad relacionados con las organizaciones en el ámbito de legislación organizacional, estudios organizacionales, ciencias administrativas y contables, economía, ambiente, humanidades, con hallazgos de las ciencias sociales en general, y con el objeto de facilitar la presentación, consideración y publicación de los trabajos, La Revista Sapienza Organizacional sólo considerará para su publicación, trabajos inéditos y que no hayan sido propuestos simultáneamente a otras revistas. La recepción de trabajos se realizará durante todo el año.

**Dirección:** Av. Las Américas, núcleo Liria-Edificio G, Primer Piso, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Los Andes. Mérida - 5101  
**Teléfonos:** +58 274 240 1173 **e-mail:** sapienzaorganizacional@gmail.com

Todos los documentos publicados en esta revista se distribuyen bajo una licencia creative Commons Atribución-No Comercial - Compartir Igual 4.0 Internacional. Por lo que el envío, procesamiento y publicación de artículos en la revista es totalmente gratuito.



# Dirección Editorial Sapienza Organizacional

## Editor Responsable

Frank Eduardo Rivas Torres  
Profesor FACES, Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.  
e-mail: [frankrivas@ula.ve](mailto:frankrivas@ula.ve) / [ferivas69@gmail.com](mailto:ferivas69@gmail.com)  
Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2827-7338>

## Editora Adjunta

María Virginia Camacaro Pérez  
Profesora FACES, Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.  
e-mail: [marivicamacaro@gmail.com](mailto:marivicamacaro@gmail.com)  
Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1029-6952>

## Consejo Editorial

Humberto Villasmil  
Departamento de Relaciones Laborales y de Empleo. OIT, Ginebra, Suiza.  
e-mail: [villasmil@ilo.org](mailto:villasmil@ilo.org)

Diego René Gonzáles-Miranda  
Profesor Investigador: Organización, Dirección y Estrategia  
Escuela de Administración, EAFIT, Medellín, Colombia.  
e-mail: [diegogonzales8@eafit.edu.co](mailto:diegogonzales8@eafit.edu.co)  
Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1211-0656>

Aparecida Luzia Alzira Zuin  
Vice-Coordenadora do Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu em Educação,  
Mestrado Acadêmico em Educação (PPGE/UNIR).  
e-mail: [alazuin@gmail.com](mailto:alazuin@gmail.com)  
Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5838-2123>

María Teresa Magallón Diez  
Coordinación del Posgrado en Estudios Organizacionales  
Profesora Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, México.  
e-mail: [tediez73@hotmail.com](mailto:tediez73@hotmail.com)

Sebastián Reyes  
Vicerrector de Investigación y Extensión, Sistema Nacional de Investigación (SNI),  
SENACYT, Panamá Universidad Santander, Ciudad de Panamá.  
e-mail: [vicerrectoria.investigacion@usantander.edu.pa](mailto:vicerrectoria.investigacion@usantander.edu.pa)  
Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5824-9832>

María Loecelia Guadalupe Ruvalcaba Sánchez  
Investigador Titular B de CentroGeo Subsede Aguascalientes,  
Ciudad de México, México  
e-mail: [loece@yahoo.com](mailto:loece@yahoo.com)  
Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4225-9032>



Marco Eduardo Murueta

Profesor Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), México.

e-mail: [murueta@amapsi.org](mailto:murueta@amapsi.org)

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9057-1426>

Beatriz Duran Penedo

Profesora Adjunta del Derecho del Trabajo y Seguridad Social  
en la Carrera de Abogacía-Notariado de la Facultad de Derecho,  
Universidad de La República (UDELAR), Uruguay.

Lnkd: <https://lnkd.in/daw2Euip>

María Alejandra Villasmil Rubio.

Profesora FACES, Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.

e-mail: [mwillasmilr@gmail.com](mailto:mwillasmilr@gmail.com)

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7369-4707>

Laura Angelina Obando

Profesora FACES, Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.

e-mail: [obandolaura70@gmail.com](mailto:obandolaura70@gmail.com)

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8870-8040>

Absalón Méndez Cegarra

Profesor Universidad Central de Venezuela (UCV), Caracas, Venezuela

e-mail: [absalonmendez@hotmail.com](mailto:absalonmendez@hotmail.com)

Página web: [absalonmendezcegarra.blogspot.com](http://absalonmendezcegarra.blogspot.com)

Héctor Lucena

Profesor Universidad de Carabobo (UC), Carabobo, Venezuela.

e-mail: [hector.lucena@gmail.com](mailto:hector.lucena@gmail.com)

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3888-9186>

Rolando Smith Ibarra

Profesor Universidad de Carabobo (UC), Carabobo, Venezuela.

e-mail: [rolandosmith@gmail.com](mailto:rolandosmith@gmail.com)/ [rsmith@uc.edu.ve](mailto:rsmith@uc.edu.ve)

blog: [www.rolandosmith.blogspot.com](http://www.rolandosmith.blogspot.com)

### Consejo Científico

María Gabriela Ramos Barrera

Profesora Fundación Universitaria Los Libertadores: Bogotá, CO

e-mail: [mgramosb@libertadores.edu.co](mailto:mgramosb@libertadores.edu.co)

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0887-5608>

Magda Francisca Cejas Martínez.

Profesora Universidad Nacional del Chimborazo: Ecuador, Provincia del Chimborazo, EC

e-mail: [magda.cejas@unach.edu.ec](mailto:magda.cejas@unach.edu.ec)

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0618-3608>

Ángel. E, Acevedo Duque

Profesor Universidad Autónoma de Chile - Campus Providencia: Santiago,  
Santiago Region Metropolitana, CL

e-mail: [angel.acevedo@uautonoma.cl](mailto:angel.acevedo@uautonoma.cl)

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8774-3282>

Julio Zurita Altamirano

Profesor Pontificia Universidad Católica del Ecuador: Ambato, EC

e-mail: [jzurita@pucesa.edu.ec](mailto:jzurita@pucesa.edu.ec)

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0591-7371>

Williams Jesús Aranguren

Profesor Universidad de Carabobo (UC), Carabobo, Venezuela.

e-mail: [waranguren30@gmail.com](mailto:waranguren30@gmail.com)

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1221-4674>

Luis Alfonso Rodríguez

Profesor Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.

e-mail: [alfonsorodriguez80@gmail.com](mailto:alfonsorodriguez80@gmail.com)

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6221-8222>

Sandra L. Benítez U.

Profesora Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.

e-mail: [sandrabenitez6@gmail.com](mailto:sandrabenitez6@gmail.com)

Google Académico: <https://scholar.google.com/citations?user=amHe7LUAAAAJ&hl=es>

Rolando Sumoza Matos

Profesor Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.

e-mail: [rjsumoza@gmail.com](mailto:rjsumoza@gmail.com)

Lnkd: [linkedin.com/in/rolando-sumoza-consultor](https://www.linkedin.com/in/rolando-sumoza-consultor)

María Fernanda Peña Bortone

Profesora FACES, Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.

e-mail: [bortone@ula.ve/](mailto:bortone@ula.ve/) [nandap81@gmail.com](mailto:nandap81@gmail.com)

Lnkd: [linkedin.com/in/mfpb-ula-mdv-vzla](https://www.linkedin.com/in/mfpb-ula-mdv-vzla)

### Diseño Gráfico y Diagramación

Ingrid Lissette Suescun Valero

Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.

### Ilustración de Portada

Douglas Argimiro Erazo Uzcátegui

Artista Plástico, Mérida, Venezuela.

# Tabla de Contenido

## Editorial

- 8 Horizontes de transformación: saberes emergentes para una sociedad en evolución  
RUVALCABA SÁNCHEZ, Ma. Loecelia Guadalupe

## Artículos de Investigación

- 11 Estrategias de marketing para la competitividad de las microempresas avícolas del cantón Santa Ana, Ecuador  
ZAMBRANO, Valeria y ROSILLO, Azucena
- 26 El control social como herramienta para fortalecer la democracia y la participación ciudadana en Ecuador  
ZAMBRANO ORTIZ, Andrea Viviana; ESPINEL DÍAZ, María Fernanda; MENDOZA GARCÍA, Pedro Ramiro y DROUET CAMPO, Nino Giovanni

## Artículos de Reflexión

- 41 Inteligencia Artificial en instituciones académicas: perspectivas de su prohibición  
LÓPEZ, Lizmery; CHACÓN, Eduvina; CHIPIA, Joan Fernando
- 51 La jurisdicción especial indígena en el proceso penal  
BARROETA RIVAS, Juan C.
- 61 La ciencia del derecho y el pensamiento complejo: Una mirada desde la fenomenología eidética  
FLORES DIAZ, José Eladio
- 73 La dicotomía entre Gobernanza y Procrastinación en la implementación de normas regulatorias para organizaciones emergentes  
TORRES BERNAL, Shirley Corina
- 83 Estrategias de innovación organizacional para ciudades sustentables: Un enfoque desde la gobernanza y la economía verde  
MERCADO DUARTE, Guido A.

## Artículos de Revisión Bibliográfica y Documental

- 93 De la igualdad a la violencia contra la mujer en Venezuela: Un acercamiento histórico jurídico  
MÁRQUEZ RONDÓN, ASTRID ESTEFANÍA
- 116 Estado legal del cumplimiento normativo en Argentina, una cuestión de cultura organizacional  
MORENO MORENO, Fredderi Jesús
- 139 De la Pasividad a la Innovación: El empresario en el pensamiento económico occidental  
PEÑALOZA Marlene, RAMÍREZ CALDERÓN Daniel, RAMÍREZ Douglas

## Tabla de Contenido

### Espacio Abierto

- 157** “Hacia una transformación resiliente en la Universidad de Los Andes: Inspirados en los valores de Fray Juan Ramos de Lora”  
(240 Aniversario de La Universidad de Los Andes)  
RIVAS TORRES, Frank E.

### Normas para el autor

- 164**

# Editorial

---

## HORIZONTES DE TRANSFORMACIÓN: SABERES EMERGENTES PARA UNA SOCIEDAD EN EVOLUCIÓN

---

**Dra. Ma. Loecelia Guadalupe Ruvalcaba Sánchez**

Investigador Titular B de CentroGeo Subsele Aguascalientes

<https://orcid.org/0000-0002-4225-9032>

<https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=Ch6l0aMAAAAJ>

<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57539206100>

Las sociedades actuales están inmersas en procesos dinámicos como la globalización, digitalización, tecnificación e innovación. Cada uno de ellos produce externalidades positivas y negativas. Las primeras, contribuyen, por ejemplo, a mejorar la comunicación, fortalecer el tejido social, mejorar las condiciones de vida y producir bienestar para las personas, mientras que las segundas, en contraparte, pueden ampliar las desigualdades preexistentes en la sociedad y producir otras.

Si a lo anterior le sumamos el avance de la crisis climática y la necesidad de promover transformaciones estructurales de orden social y económico, se advierte una realidad con un nivel de complejidad que desafía los marcos analíticos tradicionales y que demanda abordajes inter y transdisciplinarios capaces de interpretarla y de hacerle frente.

En alineación con ello, en el primer semestre de 2025, la Revista Sapienza Organizacional nos convoca a reflexionar sobre los retos y posibilidades de transformación de nuestras sociedades desde múltiples aristas. Este número integra miradas interdisciplinarias, enfoques innovadores y propuestas audaces que incitan a dialogar sobre los dilemas contemporáneos de América Latina y el mundo.

El recorrido inicia con un análisis del sector agropecuario centrado en las microempresas avícolas del cantón Santa Ana, Ecuador. En él se expone la necesidad que tiene el sector de transitar de estrategias tradicionales de marketing y venta hacia un enfoque integral basado en la digitalización, la sostenibilidad y la colaboración, como vía para potenciar la competitividad local. Este estudio se convierte en una llamada de atención a las políticas públicas, y también en una invitación a innovar desde un enfoque comunitario.

En el segundo artículo, a partir de una revisión de la literatura reciente, se exploran y describen los límites del control social en los procesos de participación ciudadana en el Ecuador. Este trabajo no sólo se resalta la importancia de la participación ciudadana para la democracia, sino que además advierte una brecha entre el marco normativo que la promueve y su aplicación efectiva. A partir de estos hallazgos se exhorta a fortalecer urgentemente el control social, mediante la educación cívica y el uso de herramientas digitales, como una estrategia para la habilitación de una gobernanza participativa.



En una línea de pensamiento igualmente crítica, pero centrada en el ámbito educativo, se abre el debate sobre la prohibición o regulación de la inteligencia artificial en las instituciones académicas. Este trabajo plantea interrogantes éticas y prácticas sobre el equilibrio entre la innovación y la integridad académica, sin perder de vista que la inteligencia artificial es una herramienta. Por ello, sugiere hacer un uso responsable de ella, que potencie, pero no reemplace, los procesos pedagógicos necesarios para una enseñanza y el aprendizaje efectivos.

El derecho, entendido como construcción cultural y política, se hace presente en este número invitándonos a reflexionar, primero, sobre la jurisdicción especial indígena en Venezuela a partir de la presentación de una problemática compleja, urgente y persistente entre los sistemas jurídicos ordinarios y los indígenas. Este trabajo evidencia cómo la falta de una demarcación clara de los territorios indígenas da lugar a situaciones de inseguridad jurídica, impunidad y vulnerabilidad de sus derechos fundamentales. Se trata sin lugar a dudas de una invitación a revalorizar las culturas ancestrales, la memoria colectiva y la lucha histórica por el derecho a existir y regirse bajo marcos normativos propios, reconociendo que el derecho no es único ni uniforme. Este trabajo nos invita a abrirnos a una comprensión más profunda de la multiculturalidad, la autonomía indígena y el desafío pendiente de construir Estados verdaderamente plurinacionales e incluyentes.

En el segundo caso, el derecho nos invita a entender el entrelazamiento entre la ciencia jurídica y el pensamiento complejo. Se trata de una mirada profunda y crítica que invita a repensar el derecho, más allá de un cuerpo de normas, para reconocerlo como un sistema vivo y dinámico relacionado con el poder, la justicia y el conflicto social. Es una suerte de diálogo entre la dogmática jurídica, la ambivalencia legal y la complejidad del mundo real, en el que el derecho funge como un elemento capaz de articular los mandatos normativos con las necesidades humanas. El planteamiento es una oportunidad para replantear la forma en que se enseña, interpreta y aplica el derecho en aras de convertirlo en una expresión cultural, política y ética que habilite una praxis jurídica crítica y reflexiva centrada en el ser humano.

En un entorno tecnológico caracterizado por un cambio constante, las transformaciones organizacionales y regulatorias merecen tener un espacio de reflexión y análisis. Por ello, uno de los artículos plantea la dicotomía entre la gobernanza y la inacción normativa, es decir, entre la capacidad de gestionar las organizaciones de manera ágil o de postergar su desarrollo normativo. Es un texto que puede ayudar a entender cómo los vacíos legales en los modelos de gobernanza descentralizados y transparentes limitan la sostenibilidad.

El séptimo artículo presenta a la innovación organizacional como un motor para la sostenibilidad urbana en ciudades intermedias. Para ello, el autor identifica casos de éxito regionales en movilidad sustentable, economía verde y gobernanza adaptativa y propone un modelo organizacional de seis ejes para descentralizar la toma de decisiones, fortalecer la resiliencia urbana e incrementar el compromiso social. La propuesta incorpora también un conjunto de indicadores clave de desempeño para evaluar la efectividad del modelo en escenarios reales. Se trata de una lectura que integra herramientas conceptuales y operativas en un esfuerzo por transformar las ciudades intermedias en territorios más sustentables.

El análisis de la evolución de los derechos de la mujer en Venezuela destaca las resistencias políticas, reformas legales y movimientos sociales que han desafiado las estructuras patriarcales a lo largo de la historia. Se trata de una revisión documental mediante la cual se traza una línea de tiempo desde inicios del siglo XX hasta la segunda reforma de la Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia en 2021. Este recorrido vincula los cambios y logros alcanzados con las dictaduras, transiciones democráticas, bipartidismos y crisis institucionales, así como con las convenciones internacionales impulsadas por la Organización de las Naciones Unidas. El texto identifica también algunos vacíos legales y desafíos estructurales persistentes. Esta es una invitación a reconocer la lucha por los derechos de las mujeres y por una transformación cultural más equitativa, no sólo en Venezuela y América Latina, sino a nivel global.

El penúltimo artículo examina el cumplimiento normativo (compliance) en la República de Argentina, tratando de resaltar su aplicación no sólo como un marco legal, sino como parte de las dinámicas culturales internas de las organizaciones. El trabajo busca articular los orígenes y fundamentos conceptuales con su evolución en Latinoamérica para finalmente aterrizarlos en el marco jurídico argentino. Esta es sin duda una oportunidad para reflexionar sobre las prácticas éticas, los valores institucionales y los marcos regulatorios que se entrelazan para dar forma a una cultura de la legalidad y a la consolidación de una estrategia que permita construir confianza, transparencia y responsabilidad en contextos complejos.

Finalmente, el último trabajo busca proporcionar una visión más amplia del empresario. Para ello, hace un recorrido riguroso y panorámico por la evolución del concepto en las principales escuelas clásicas y neoclásicas del pensamiento económico, que lo relegaban a un rol pasivo, hasta corrientes más recientes como la escuela austriaca, del crecimiento y la neo-institucionalista, que lo reconocen como un motor de innovación, desarrollo y transformación social. Como resultado, se resalta el papel activo del empresario como un agente visionario que asume riesgos, gestiona recursos y es capaz de generar un impacto positivo en contextos que requieren de liderazgos creativos, resilientes y socialmente responsables.

En definitiva, todos los trabajos aquí reunidos son una invitación a pensar y actuar desde una lógica compleja, ética y transformadora. No resta más que agradecer a los autores por su rigor y compromiso, y a los lectores por seguir contribuyendo a que este espacio se consolide como una comunidad intelectual abierta, crítica y en construcción permanente.

---

# ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS AVÍCOLAS DEL CANTÓN SANTA ANA, ECUADOR

---

## **ZAMBRANO, Valeria**

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.  
Maestrante en Administración de Empresas,  
Universidad Técnica de Manabí. Ecuador.  
**e-mail:** valezam\_402@hotmail.com  
**ORCID:** <http://orcid.org/0009-0009-7074-3380>

## **ROSILLO, Azucena**

Ingeniero Comercial. Doctora en Administración  
de Empresas.  
Profesora de la Universidad Técnica de Manabí.  
Ecuador  
**e-mail:** nancy.rosillo@utl.edu.ec  
**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-3198-5661>

Recibido: 10-01-2025  
Revisado: 30-01-2025  
Aceptado: 02-02-2025

## RESUMEN

Este estudio analiza las estrategias de marketing utilizadas por las microempresas avícolas del cantón Santa Ana, Ecuador, y su impacto en la mejora de la competitividad en un entorno desafiante. El objetivo principal fue identificar estrategias innovadoras y prácticas sostenibles que permitan a las microempresas mejorar su posicionamiento y responder a las demandas del mercado actual. La metodología empleada combinó un enfoque mixto, utilizando encuestas para recopilar datos cuantitativos y entrevistas semiestructuradas para obtener percepciones cualitativas de los actores clave del sector. Los resultados evidencian que el sector está dominado por estrategias tradicionales como el boca a boca y la publicidad en medios locales, mientras que el uso de herramientas digitales, como redes sociales y comercio electrónico, sigue siendo limitado. También se identificaron la falta de diferenciación en los productos y la dependencia de insumos importados como factores que obstaculizan la competitividad. Por otro lado, las entrevistas cualitativas subrayaron la importancia de la capacitación en marketing digital y la sostenibilidad como oportunidades para el crecimiento del sector. En conclusión, se propone un enfoque integral basado en digitalización, sostenibilidad y colaboración empresarial, respaldado por políticas públicas y programas de capacitación, como pilares fundamentales para potenciar la competitividad y el desarrollo económico local.

**Palabras clave:** Estrategias de marketing, competitividad, microempresas familiares, innovación, sostenibilidad.

## MARKETING STRATEGIES FOR THE COMPETITIVENESS OF POULTRY MICROENTERPRISES IN THE SANTA ANA CANTON, ECUADOR

### ABSTRACT

*This study analyzes the marketing strategies used by poultry microenterprises in Santa Ana canton, Ecuador, and their impact on improving competitiveness in a challenging environment. The main objective was to identify innovative strategies and sustainable practices that allow microenterprises to improve their positioning and respond to current market demands. The methodology employed combined a mixed approach, using surveys to collect quantitative data and semi-structured interviews to obtain qualitative insights from key actors in the sector. The results show that the sector is dominated by traditional strategies such as word of mouth and local media advertising, while the use of digital tools, such as social networks and e-commerce, remains limited. Lack of product differentiation and dependence on imported inputs were also identified as factors hindering competitiveness. On the other hand, qualitative interviews underscored the importance of digital marketing training and sustainability as opportunities for the growth of the sector. In conclusion, a comprehensive approach based on digitalization, sustainability and business collaboration, supported by public policies and training programs, is proposed as fundamental pillars to enhance competitiveness and local economic development.*

**Keywords:** Marketing strategies, competitiveness, family microenterprises, innovation, sustainability.

## 1. INTRODUCCIÓN

En un entorno global caracterizado por la constante evolución de los mercados y la creciente competencia, las microempresas enfrentan el desafío de adaptarse rápidamente a las demandas del consumidor y a los cambios en el panorama competitivo. En este contexto, el marketing se posiciona como una herramienta estratégica clave para garantizar la sostenibilidad y el éxito de estas organizaciones, permitiéndoles no solo diferenciarse en el mercado, sino también fortalecer su competitividad frente a grandes actores del sector.

A nivel internacional, el sector avícola ha experimentado un crecimiento significativo debido a la creciente demanda de productos proteicos accesibles, sin embargo, enfrenta retos como la fluctuación en los precios de los insumos y la competencia por productos sustitutos más sostenibles. Además, la globalización de los mercados ha intensificado la rivalidad entre grandes productores, dejando a las microempresas en una posición de desventaja si no cuentan con estrategias adecuadas.

Al respecto, García *et al.* (2023) estudiaron las dinámicas de competitividad en el sector en un 25%. Este enfoque, basado en la economía colaborativa, permite a los pequeños productores acceder a cadenas de valor más eficientes y aumentar su posicionamiento en mercados emergentes. Los autores también señalan que el acceso limitado a recursos financieros es una barrera común que debe ser abordada con políticas públicas enfocadas en el desarrollo empresarial sostenible. Asimismo, según un estudio de Hamayun *et al.* (2023), las microempresas que no adoptan estrategias de marketing innovadoras y comercio electrónico enfrentan dificultades para competir en mercados cada vez más globalizados y dominados por grandes productores.

En contraste, en el contexto nacional, Ecuador presenta una fuerte dependencia de pequeños y medianos productores para satisfacer la demanda interna de productos avícolas, aunque el sector contribuye

significativamente a la economía del país, la falta de tecnología moderna, el acceso limitado a mercados internacionales y la ausencia de políticas públicas enfocadas al desarrollo del sector representan barreras importantes para su crecimiento. Estas limitaciones obligan a los productores a competir en un entorno caracterizado por bajos márgenes de ganancia y escasa diferenciación de productos.

Cabe destacar que, en Ecuador, el sector avícola contribuye significativamente a la seguridad alimentaria nacional, produciendo aproximadamente 495 mil toneladas de carne de pollo y 3.812 millones de huevos en 2022, siendo este volumen mayoritariamente generado por pequeños y medianos productores (Conave, 2022). Sin embargo, estos actores enfrentan desafíos estructurales que limitan su competitividad, tales como la falta de acceso a tecnología moderna para optimizar procesos y mejorar la calidad, así como restricciones para acceder a mercados internacionales, lo que dificulta su expansión y diversificación (Díaz *et al.*, 2021). Asimismo, la carencia de políticas públicas enfocadas al fortalecimiento del sector agrava estas problemáticas, obligando a los productores a operar con bajos márgenes de ganancia y con una oferta poco diferenciada, afectando su sostenibilidad en un mercado competitivo.

Ahora desde el punto de vista tecnológico, un estudio realizado por López y Cedeño (2022) analizó las estrategias de marketing utilizadas por microempresas rurales en Ecuador, evidenciando que la incorporación de herramientas digitales incrementa en un 40% su alcance a nuevos mercados. Este análisis resalta que, a pesar de las limitaciones tecnológicas en zonas rurales, las redes sociales y el comercio electrónico son percibidos como medios efectivos para mejorar la relación costo-beneficio en las campañas de marketing. Además, los autores destacan que las estrategias de diferenciación basadas en la calidad del producto tienen mayor impacto en mercados locales altamente competitivos.



Mientras que, a nivel local, específicamente en el cantón Santa Ana ubicado en la provincia de Manabí, las microempresas avícolas enfrentan desafíos como la baja capacidad de negociación frente a proveedores y distribuidores, así como la falta de conocimientos en estrategias de marketing digital que les permita aumentar su alcance y competitividad. Adicionalmente, los cambios en las preferencias de los consumidores hacia productos más saludables y sostenibles representan una amenaza para aquellos que no se adaptan a estas tendencias. En este sentido, estudios previos destacan que la aplicación de estrategias de marketing efectivas es un factor crucial para incrementar la competitividad y adaptarse a las demandas del mercado (Porter, 2008; Baena, Sánchez y Montoya, 2003).

En este orden de ideas, cabe destacar que, el objetivo de esta investigación consiste en analizar estrategias de marketing que contribuyan a mejorar la competitividad de las microempresas avícolas en el cantón Santa Ana. A través del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se busca proporcionar herramientas que permitan a los productores comprender su entorno competitivo y tomar decisiones más informadas.

La justificación de este estudio radica en la necesidad de fortalecer la sostenibilidad de las microempresas avícolas, considerando su importancia económica y social tanto a nivel local como nacional. El desarrollo de estrategias efectivas no solo beneficiará a los productores, sino también a la comunidad, al generar empleos y promover el desarrollo rural en una región con altos índices de vulnerabilidad socioeconómica.

### **El sector agropecuario empresarial**

El sector agropecuario empresarial constituye uno de los pilares fundamentales en el desarrollo económico de las regiones rurales, proporcionando empleo directo e indirecto y asegurando el abastecimiento de productos esenciales para el consumo interno y la exportación. Este sector está compuesto por una amplia diversidad de actividades, como la agricultura, la ganadería,

la avicultura y la acuicultura, cada una de las cuales contribuye de manera significativa a la economía nacional e internacional (FAO, 2021).

En Ecuador, el sector agropecuario representa una fuente vital de ingresos para miles de familias rurales, así como un componente clave del Producto Interno Bruto (PIB). Según cifras del Banco Central del Ecuador (2022), este sector aportó un 8.5% al PIB nacional en 2021, reflejando su importancia en la economía del país. La avicultura, en particular, se ha destacado por su crecimiento sostenido, impulsado por la alta demanda de productos proteicos como huevos y carne de pollo.

A nivel empresarial, las unidades productivas agropecuarias enfrentan múltiples desafíos relacionados con el acceso a tecnologías modernas, la disponibilidad de financiamiento y la integración en cadenas de valor globales. Estas limitaciones dificultan la adopción de estrategias innovadoras que permitan aumentar su competitividad. Sin embargo, el fortalecimiento del sector agropecuario empresarial a través de la capacitación, el acceso a mercados y la implementación de prácticas sostenibles puede generar un impacto positivo en la economía local y nacional (Mera & López, 2020).

Asimismo, en la provincia de Manabí, uno de los principales centros de producción avícola en Ecuador, la problemática es aún más evidente, donde las microempresas familiares avícolas se han mantenido dependientes de estrategias tradicionales como el boca a boca y la promoción en mercados locales, mientras que el acceso a herramientas de marketing innovadoras sigue siendo limitado (Lavanda *et al.*, 2021).

La avicultura, como parte integral del sector agropecuario empresarial, se encuentra en una posición estratégica para aprovechar las oportunidades del mercado, especialmente en regiones como el cantón Santa Ana. No obstante, para maximizar su potencial, es crucial que los pequeños y medianos productores adopten un enfoque empresarial, basado en el uso eficiente

de recursos, el marketing estratégico y la diversificación de productos para satisfacer las demandas del consumidor moderno. De esta manera, se contribuirá al desarrollo sostenible del sector y al bienestar de las comunidades rurales.

Desde esta perspectiva, es fundamental considerar la interacción entre el marketing y las dinámicas propias del sector agropecuario empresarial, ya que este sector, que incluye actividades como la avicultura, enfrenta desafíos únicos que exigen soluciones innovadoras y estrategias adaptadas a su contexto. Es así, que al entender cómo las fuerzas del entorno afectan a los actores del sector agropecuario permite formular estrategias de marketing que no solo fortalezcan la competitividad empresarial, sino que también impulsen el desarrollo sostenible y el crecimiento económico en regiones rurales.

En este sentido, las relaciones entre el marketing y la competitividad empresarial han sido ampliamente estudiadas, con referencia a esta afirmación, Baena *et al.* (2003) analizaron cómo las fuerzas del entorno influyen en los resultados de las empresas; estos autores destacan que el uso estratégico de herramientas como las Cinco Fuerzas de Porter permite comprender mejor las dinámicas del sector y diseñar estrategias adaptadas a las condiciones del

mercado. Este enfoque resulta esencial para identificar ventajas competitivas sostenibles y mitigar amenazas externas.

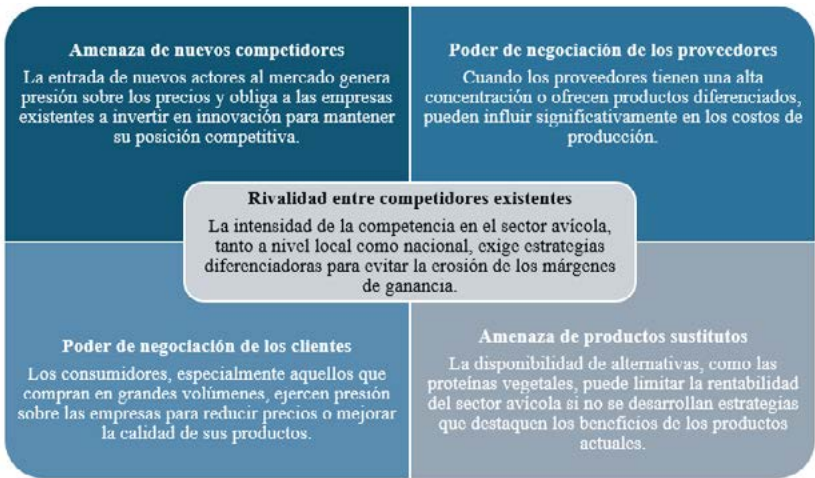
Al respecto, Porter (2008) argumenta que "el análisis estructural de un sector permite identificar las fuentes de rentabilidad y formular estrategias que aprovechen las oportunidades existentes, mientras se minimizan las debilidades inherentes" (p. 12). Esta perspectiva resalta la importancia de comprender la estructura del mercado, evaluando factores como el poder de los clientes y proveedores, así como la rivalidad competitiva.

En el contexto del sector avícola, estudios recientes han señalado que la diferenciación de productos, la adopción de prácticas sostenibles y la digitalización son estrategias clave para mejorar la competitividad. Según Castro (2022), "las microempresas avícolas que integran herramientas digitales y se alinean con las demandas de los consumidores logran incrementar su cuota de mercado y mejorar su rentabilidad" (p. 45). Estos hallazgos reflejan la importancia de combinar innovación con adaptabilidad a las tendencias del mercado.

## 2. Fundamentos teóricos

El modelo de las Cinco Fuerzas de

**Figura 1.** Las cinco fuerzas que determinan la competencia en el sector.



**Fuente:** Información brindada por el MINAGRI, Pinar del Río.

Porter es una herramienta que permite analizar la competitividad en cualquier sector. Este enfoque considera cinco dimensiones principales: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. Cada una de estas fuerzas interactúa, configurando el entorno competitivo y determinando las oportunidades y amenazas para las empresas (Porter, 2008).

Este modelo no solo permite evaluar

las condiciones actuales del mercado, sino también anticipar tendencias y tomar decisiones estratégicas informadas. Además, al combinarse con herramientas como el análisis PESTEL, se amplía la perspectiva para incluir factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que impactan en la competitividad del sector.

La tabla 1 ilustra una aplicación del modelo de Porter en el contexto del sector avícola en el cantón Santa Ana, destacando las interacciones clave que configuran su entorno competitivo.

**Tabla 1.** Descripción del modelo de Porter con relación al mercado avícola en el cantón Santa Ana de Manabí.

Fuerza	Descripción
Amenaza de nuevos competidores	Alta competencia debido a la baja inversión inicial necesaria para ingresar en el mercado avícola.
Poder de los proveedores	Moderado, con un grupo reducido de proveedores de insumos clave como alimento y medicina para aves.
Poder de los clientes	Alto, debido a que los consumidores finales demandan cada vez mayor calidad y precios competitivos.
Amenaza de sustitutos	Moderada, considerando la presencia de alternativas como proteínas vegetales y productos de soya.
Rivalidad entre competidores	Alta, con numerosos actores locales y nacionales disputándose la cuota de mercado.

Este análisis proporciona una base sólida para comprender las complejidades del entorno competitivo del sector avícola, destacando la necesidad de adoptar estrategias de marketing alineadas con las demandas del mercado y las capacidades internas de las microempresas.

### 3. METODOLOGÍA

El estudio empleó un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos, con énfasis en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para evaluar el entorno competitivo de las microempresas avícolas del cantón Santa Ana. Este enfoque permitió

integrar datos estadísticos con percepciones de los actores involucrados, ofreciendo una perspectiva integral del fenómeno estudiado.

La investigación se estructuró en tres etapas; en primer lugar, se realizó una revisión documental exhaustiva para contextualizar el sector avícola y justificar la importancia de las estrategias de marketing. Posteriormente, se aplicaron encuestas a una muestra de 4 microempresas, seleccionadas mediante un muestreo intencional, considerando variables como tamaño, ubicación y tiempo de operación y por último, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con 12 propietarios y gestores de estas empresas para profundizar en sus perspectivas sobre

la competitividad y el marketing.

Las encuestas incluyeron ítems sobre el uso de herramientas digitales, prácticas sostenibles y percepción de la competencia; cabe destacar que, para las entrevistas, se diseñó una guía con preguntas abiertas que abordaron temas como los desafíos del mercado y la efectividad de las estrategias actuales. Ambos instrumentos fueron validados por expertos en el área de marketing y negocios economía circular.

Con relación a los datos cuantitativos, estos fueron procesados con software estadístico (SPSS), generando tablas y gráficos descriptivos que se incluyen en los resultados. El análisis cualitativo, por su parte, se realizó con Atlas.ti, codificando las respuestas de las entrevistas para identificar patrones y categorías emergentes. El enfoque mixto garantiza una comprensión completa del fenómeno, combinando análisis objetivos con interpretaciones subjetivas de los actores. Este diseño es particularmente relevante en el contexto de las microempresas avícolas, donde las

dinámicas competitivas son complejas y multifacéticas.

4. RESULTADOS

Se presenta una síntesis integral de los datos recolectados, abordando tanto las percepciones cualitativas de los entrevistados como los resultados cuantitativos identificados en las encuestas. Por ello, este apartado se enfoca en interpretar los hallazgos obtenidos, utilizando herramientas analíticas que permiten categorizar y comprender las dinámicas internas y externas que afectan a las microempresas avícolas en el cantón Santa Ana. A través de este análisis, se busca no solo evidenciar las necesidades actuales del sector, sino también proponer estrategias fundamentadas que fomenten su desarrollo competitivo.

Para el análisis cualitativo, se utilizó el baremo de niveles de coincidencia (Tabla 2), que permite categorizar las percepciones de los entrevistados en tres niveles: alta, moderada y baja coincidencia.

Tabla 2. Baremos nivel de coincidencia

Intervalo	Descripción	Nivel de coincidencia
Mayor al 85%	Más del 85% de los entrevistados tienen opiniones similares sobre el descriptor.	Alta (CA)
50% < opinión similar < 85%	Entre el 50% y el 85% de los entrevistados coinciden en la calificación del descriptor.	Moderada (CMod)
Menor al 50%	Menos del 50% de los entrevistados tienen apreciaciones coincidentes del descriptor.	Baja (CBaja)

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3.** Principales categorías emergentes

<b>Categoría</b>	<b>Nivel de Coincidencia</b>	<b>Descripción</b>
Falta de capacitación en marketing digital	Alta (CA)	La mayoría de los entrevistados señalaron la necesidad de formación en herramientas digitales.
Dependencia de insumos importados	Moderada (CMod)	Una parte importante de los encuestados destacó la preocupación por los costos de insumos.
Necesidad de diferenciación en el mercado	Alta (CA)	Existe consenso sobre la importancia de estrategias diferenciadoras para competir efectivamente.

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis cualitativo permitió identificar patrones claros en las percepciones de los entrevistados, destacándose la falta de capacitación en marketing digital como la principal preocupación. Este hallazgo, respaldado por un nivel de coincidencia alta (CA), sugiere que los propietarios de microempresas reconocen la importancia de las herramientas digitales, pero enfrentan barreras significativas para implementarlas. Esto podría deberse tanto a la falta de formación técnica como a la carencia de recursos tecnológicos adecuados. Asimismo, la necesidad de diferenciación en el mercado también alcanzó un nivel de coincidencia alta, lo que refuerza la urgencia de crear estrategias que resalten atributos únicos y valor agregado en los productos avícolas.

Por otro lado, la dependencia de insumos importados, con un nivel de coincidencia moderada (CMod), refleja una preocupación transversal en las entrevistas; aunque esta problemática no es percibida como tan crítica como las anteriores, resalta la vulnerabilidad de las microempresas ante fluctuaciones de precios y cambios en el suministro internacional. Esto apunta a la importancia de fomentar cadenas de suministro locales y estrategias que disminuyan esta dependencia. En general, los hallazgos cualitativos brindan un marco integral para comprender las principales necesidades y desafíos del sector, sirviendo como base para la formulación de propuestas estratégicas.

**Tabla 4.** Estrategias de marketing utilizadas

<b>Estrategia</b>	<b>Porcentaje de microempresas que la utilizan</b>
Publicidad en medios locales	60%
Promoción boca a boca	70%
Redes sociales (Facebook, Instagram)	30%
E-commerce	10%
Ofertas y descuentos	40%
Colaboración con restaurantes	20%

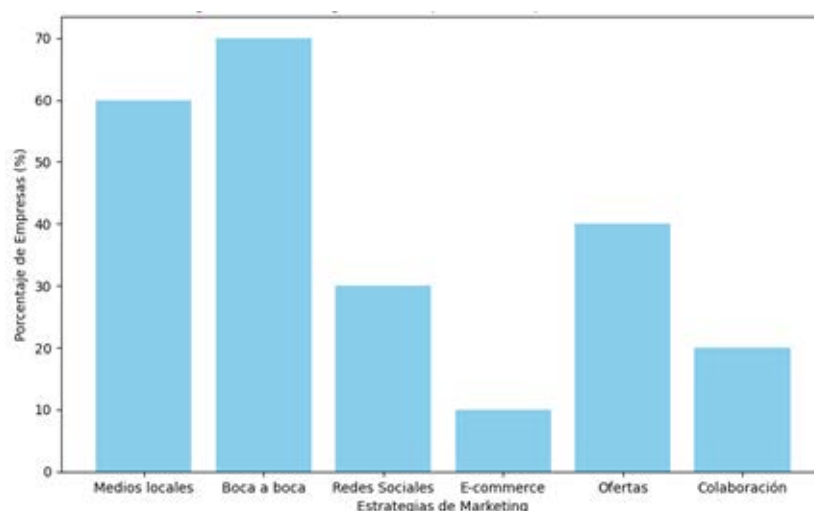
**Fuente:** Elaboración propia



A partir de estos datos, se puede observar que las estrategias de marketing innovadoras están subutilizadas, con solo un 30% de las microempresas utilizando redes sociales para promocionar sus productos, y un 10% implementando e-commerce para la venta directa al consumidor. Por otro lado, estrategias tradicionales, como la promoción boca a boca, siguen siendo las más utilizadas.

De igual manera, los resultados proporcionan una visión estructurada de las prácticas actuales y las percepciones de las microempresas avícolas en cuanto a estrategias de marketing, a través del análisis de datos recopilados mediante encuestas, se identificaron aspectos y tendencias clave que complementan los hallazgos cualitativos, fortaleciendo la comprensión del panorama competitivo en el cantón Santa Ana.

**Figura 2.** Estrategias de marketing utilizadas por microempresas avícolas en Manabí



**Fuente:** Elaboración propia

La Figura 2 muestra que las estrategias tradicionales predominan en las microempresas avícolas de Manabí, siendo el boca a boca la más utilizada (70%), seguida por los medios locales (60%). Las ofertas promocionales son empleadas por el 40% de las empresas, mientras que estrategias digitales como las redes sociales (30%) y el comercio electrónico (10%) tienen una adopción limitada. Además, la colaboración con otros actores locales alcanza un 20%, destacándose como una herramienta complementaria. Estos resultados reflejan una inclinación hacia métodos convencionales de marketing, con un bajo aprovechamiento de canales digitales, lo que sugiere la necesidad de capacitación en herramientas tecnológicas para mejorar la competitividad del sector.

De igual forma, los resultados muestran que las microempresas que han implementado estrategias de innovación (como el uso de redes sociales y el comercio electrónico) han experimentado una mejora significativa en su competitividad. Estas empresas han logrado aumentar su visibilidad, atraer nuevos clientes y mejorar sus márgenes de ganancia al eliminar intermediarios.

En este sentido, aquellas empresas que siguen confiando únicamente en estrategias tradicionales no han experimentado un crecimiento significativo en su participación de mercado y enfrentan una fuerte competencia de grandes productores. Además, la falta de presencia digital ha limitado su capacidad para adaptarse a las nuevas tendencias de consumo, como la demanda de productos más saludables y sostenibles.

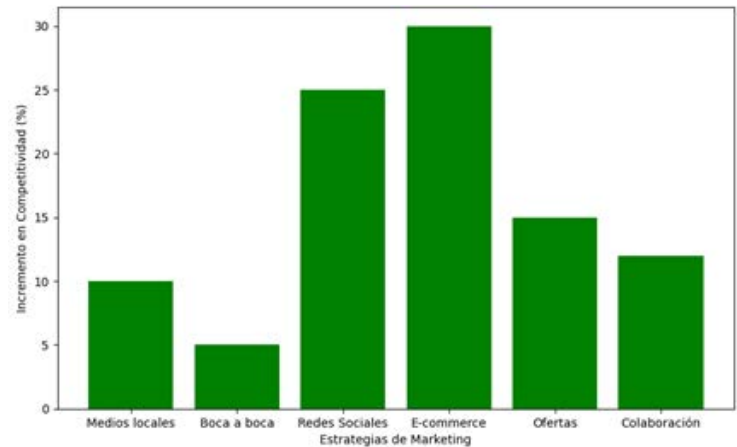
**Tabla 5.** Competitividad por tipo de estrategia

Estrategia	Incremento en Competitividad (%)
Publicidad en medios locales	10%
Promoción boca a boca	5%
Redes sociales	25%
E-commerce	30%
Ofertas y descuentos	15%
Colaboración con restaurantes	12%

**Fuente:** Elaboración propia

En términos de impacto competitivo, las microempresas que han adoptado estrategias innovadoras han mostrado un incremento significativo en su cuota de mercado, mientras que aquellas que se mantienen en estrategias tradicionales han visto crecimientos limitados.

**Figura 3.** Impacto en la competitividad según estrategias de marketing



**Fuente:** Elaboración propia

En esta figura, se observa cómo las estrategias innovadoras tienen un mayor impacto en la competitividad de las microempresas, con un crecimiento del 25% para aquellas que usan redes sociales y del 30% para las que han implementado e-commerce.

Los hallazgos sugieren que la adopción de estrategias de marketing innovadoras es clave para mejorar la competitividad de las microempresas avícolas en Manabí. Si bien las estrategias tradicionales siguen siendo importantes, las empresas que logren integrar herramientas digitales en su modelo de negocio estarán mejor posicionadas para competir en el mercado local y nacional. Las representaciones gráficas y tablas permiten visualizar claramente la disparidad en el uso de estrategias y su impacto en la competitividad.

## Análisis PESTEL de las microempresas avícolas en el cantón Santa Ana

El análisis PESTEL de las microempresas avícolas en la provincia de Manabí revela varios factores críticos que afectan su

competitividad, para ello se evidencia que en conjunto, estos factores muestran que se enfrentan grandes desafíos, pero también tienen oportunidades para mejorar su competitividad mediante la adopción de tecnologías y la sostenibilidad.

**Tabla 6. Aspectos generales del Análisis PESTEL**

POLÍTICO	ECONÓMICO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad política que afecta la implementación de políticas públicas y acceso a servicios rurales.</li> <li>2. Regulaciones sanitarias y sobre bienestar animal que imponen barreras para las microempresas.</li> <li>3. La intervención del gobierno ha sido limitada en la promoción de programas de apoyo a emprendimientos rurales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La lenta recuperación económica tras la pandemia sigue afectando al sector.</li> <li>2. Aumento en los costos de insumos, como maíz y soja, y volatilidad en precios de productos agrícolas.</li> <li>3. Oportunidad de crecimiento a través de comercio electrónico y adaptación a nuevas demandas del mercado.</li> </ol>
SOCIAL	TECNOLÓGICO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preferencias cambiantes de los consumidores hacia productos avícolas saludables y sostenibles, lo que ofrece oportunidades de diferenciación.</li> <li>2. Falta de capacitación en áreas rurales para adaptarse a las nuevas tendencias y tecnologías de marketing innovador.</li> <li>3. Conectividad limitada en las zonas rurales de Manabí, lo que dificulta la adopción de tecnología.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adopción lenta de tecnologías de automatización y optimización de producción en el sector avícola local.</li> <li>2. Baja adopción de marketing innovador y e-commerce, limitando la competitividad.</li> <li>3. Innovaciones tecnológicas en otras regiones ofrecen ejemplos de mejora en eficiencia y reducción de costos operativos.</li> </ol>
ECOLÓGICO	LEGAL
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vulnerabilidad ante fenómenos climáticos extremos, como El Niño, que afecta la producción avícola.</li> <li>2. Creciente presión para adoptar prácticas de manejo sostenible de residuos y producción más ecológica.</li> <li>3. Normativas ambientales que imponen costos adicionales a las microempresas, pero también abren oportunidades para la diferenciación en el mercado sostenible.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normativas sanitarias y de bienestar animal cada vez más estrictas que requieren mayor inversión para cumplir con los estándares de calidad.</li> <li>2. Regulaciones laborales que pueden aumentar los costos operativos debido al cumplimiento de normas de salarios y seguridad social.</li> <li>3. Barreras burocráticas para obtener certificaciones de producción orgánica y bienestar animal, necesarias para mejorar la competitividad.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

De esta forma el análisis PESTEL revela que las microempresas avícolas en Manabí enfrentan un entorno externo desafiante, influenciado por factores políticos inestables, presiones económicas, barreras tecnológicas y estrictas regulaciones ambientales y legales. Sin embargo, también existen oportunidades de crecimiento, especialmente en la adopción de prácticas más sostenibles y el uso de tecnologías digitales para mejorar su competitividad.

## 5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran un panorama mixto sobre la competitividad de las microempresas avícolas en el cantón Santa Ana, destacando la predominancia de estrategias tradicionales como el boca a boca y la publicidad en medios locales, frente a la subutilización de herramientas digitales. Este hallazgo coincide con lo señalado por López y Cedeño (2022), quienes argumentan que la incorporación de herramientas digitales puede incrementar en un 40% el alcance a nuevos mercados. Sin embargo, los datos obtenidos en este estudio reflejan que solo un 30% de las microempresas utilizan redes sociales, y apenas un 10% implementa e-commerce, lo que evidencia la brecha existente en la adopción tecnológica del sector.

Por otro lado, se identificó que las empresas que integran estrategias de innovación, como el uso de redes sociales, han experimentado mejoras significativas en su competitividad, con incrementos de hasta un 25% en su cuota de mercado. Este resultado refuerza lo planteado por García et al. (2023), quienes concluyen que la integración de marketing colaborativo y estrategias digitales mejora la posición competitiva de los pequeños productores en mercados emergentes. Asimismo, la investigación de Castro (2022) sobre el sector avícola latinoamericano destaca que las estrategias de diferenciación, como la sostenibilidad y la alineación con las demandas de los consumidores, son claves para lograr un crecimiento sostenible. En este sentido, nuestros hallazgos apuntan a una necesidad urgente de formación en

marketing digital, ya que esta categoría obtuvo el nivel más alto de coincidencia en las entrevistas cualitativas.

Por esta razón, se establece que la dependencia de insumos importados, señalada como un desafío moderado en este estudio, encuentra eco en los análisis de Mera y López (2020), quienes resaltan que las cadenas de suministro locales representan una oportunidad para reducir costos y mejorar la resiliencia de las microempresas. Sin embargo, los bajos márgenes de ganancia identificados en este contexto también reflejan la ausencia de políticas públicas específicas para fortalecer el sector avícola, una problemática estructural ya documentada por Conave (2022) y Díaz et al. (2021). En este sentido, la discusión de resultados evidencia una convergencia entre las limitaciones estructurales del sector y las oportunidades que la adopción de estrategias innovadoras puede ofrecer, destacando la necesidad de acciones conjuntas entre productores, instituciones y el gobierno para mejorar la competitividad del sector avícola ecuatoriano.

### Propuesta para mejorar la competitividad del sector avícola

En respuesta a las limitaciones identificadas en las microempresas avícolas del cantón Santa Ana, esta propuesta busca ofrecer un enfoque integral basado en estrategias de marketing innovadoras y sostenibles. Destacando que, la investigación reveló la falta de adopción tecnológica, la dependencia de métodos tradicionales y los bajos márgenes de ganancia, representando esto los principales desafíos del sector. Por ello, es necesario implementar acciones que combinen capacitación en herramientas digitales, fortalecimiento de la cadena de suministro y promoción de la diferenciación en el mercado.

Esta propuesta está orientada a aumentar la competitividad mediante el diseño e implementación de estrategias específicas en las áreas clave de marketing digital, sostenibilidad y colaboración empresarial. Estas acciones no solo buscan atender

las demandas actuales del mercado, sino también posicionar a las microempresas avícolas como actores resilientes y diferenciados en un entorno competitivo.

A continuación, se presenta una tabla que detalla las estrategias propuestas y sus respectivos objetivos.

**Tabla 7. Propuestas por áreas estratégicas**

Área estratégica	Propuesta	Objetivo	Indicador de éxito
Marketing digital	Capacitación en redes sociales, e-commerce y herramientas digitales para promoción y ventas.	Incrementar en un 50% el uso de plataformas digitales para ampliar el alcance del mercado y mejorar la relación costo-beneficio de las estrategias de marketing.	Porcentaje de microempresas que implementan estrategias digitales.
Sostenibilidad	Introducción de prácticas sostenibles en la producción, como alimentación local y reducción de desperdicios.	Mejorar la eficiencia productiva y reducir la dependencia de insumos importados.	Reducción de costos operativos y adopción de prácticas sostenibles.
Colaboración empresarial	Promoción de alianzas entre microempresas y actores locales para compartir recursos y mercados.	Fortalecer las cadenas de valor y disminuir la vulnerabilidad de las microempresas frente a fluctuaciones del mercado.	Número de alianzas estratégicas y acuerdos colaborativos establecidos.
Diferenciación de productos	Diseño de campañas promocionales que destaquen atributos únicos, como calidad y frescura.	Aumentar el reconocimiento de los productos avícolas locales en el mercado regional y nacional.	Incremento de ventas y posicionamiento en el mercado regional.

**Fuente:** Elaboración propia

Implementar estas estrategias requiere un compromiso activo tanto de las microempresas como de las instituciones locales y gubernamentales, por lo tanto, las capacitaciones en herramientas digitales pueden ser desarrolladas en colaboración con universidades y organismos públicos, mientras que las prácticas sostenibles deben estar alineadas con incentivos fiscales y financiamiento accesible. Por su parte, las alianzas empresariales pueden

ser facilitadas por asociaciones sectoriales que promuevan la creación de redes de colaboración.

Según Kotler y Armstrong (2021), el marketing innovador permite a las empresas conectarse directamente con sus consumidores a bajo costo, lo que es esencial para las microempresas que operan con recursos limitados. En el contexto de Manabí, la creación de tiendas virtuales



a través de plataformas accesibles como Shopify o marketplaces locales podría ampliar el alcance geográfico de estas empresas, permitiéndoles vender sus productos a clientes fuera de su entorno inmediato. Además, el uso de redes sociales como Facebook e Instagram facilita la promoción continua y la interacción directa con los consumidores, lo que genera fidelización y mejora la visibilidad de la marca. Estos enfoques digitales también reducen la dependencia de intermediarios, maximizando así los márgenes de ganancia

(Saura et al., 2022).

En este orden de ideas, esta propuesta busca responder de manera puntual a las problemáticas identificadas, ofreciendo un enfoque práctico que prioriza la sostenibilidad, la digitalización y la cooperación como pilares fundamentales para el desarrollo del sector avícola en el cantón Santa Ana. Estas acciones no solo fortalecerán la competitividad de las microempresas, sino que también contribuirán al desarrollo económico y social de la región.

## 6.- CONCLUSIONES

En esta investigación se identificaron las principales limitaciones y oportunidades del sector avícola en el cantón Santa Ana, destacando que, aunque las microempresas avícolas representan un pilar fundamental para la economía local, enfrentan desafíos significativos relacionados con la falta de adopción de herramientas digitales y la dependencia de estrategias de marketing tradicionales. Los resultados evidencian que aquellas empresas que han implementado estrategias innovadoras, como el uso de redes sociales y comercio electrónico, lograron incrementos notables en competitividad y visibilidad en el mercado, destacando la importancia de la digitalización como catalizador para el crecimiento del sector.

Asimismo, se observó que la sostenibilidad y la diferenciación de productos emergen como áreas clave para mejorar la competitividad de las microempresas. Las prácticas sostenibles no solo permiten reducir costos operativos, sino que también posicionan a las empresas de manera favorable ante consumidores que buscan productos más saludables y responsables con el medio ambiente. La adopción de estrategias colaborativas y alianzas con actores locales también se identificaron como elementos cruciales para disminuir la dependencia de insumos importados y fortalecer las cadenas de valor en la región.

Por lo tanto, la integración de estrategias de marketing digital, sostenibilidad y colaboración empresarial representa el camino hacia un desarrollo más competitivo y sostenible del sector avícola en el cantón Santa Ana. Destacando además que, estas acciones deben ser respaldadas por políticas públicas que faciliten el acceso a recursos financieros y tecnológicos, así como por programas de capacitación que permitan a los productores adaptar sus prácticas a las demandas actuales del mercado. Este enfoque integral no solo beneficiará a las microempresas, sino que también contribuirá al desarrollo económico y social de la comunidad local.

## 7.- REFERENCIAS

BAENA, J., SÁNCHEZ, M., & MONTTOYA, P. (2003). "Impacto de las fuerzas competitivas en el rendimiento empresarial." *Revista de Estrategias Empresariales*, 7(2), 45-67.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2022). "Informe económico: Desempeño del sector

- agropecuario en el Ecuador”. Quito: Banco Central del Ecuador. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec>
- CASTRO, J. (2022). “Estrategias de diferenciación en el sector avícola latinoamericano”. *Revista de Marketing y Competitividad*, 12(3), 45-60.
- CONAVE. (2022). “Cifras actualizadas del sector avícola ecuatoriano”. Recuperado de <https://conave.org>
- DÍAZ, R., GÓMEZ, L., & PAREDES, F. (2021). “Barreras estructurales en el sector avícola ecuatoriano”. *Revista de Economía Agrícola*, 18(2), 45-60. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec>
- FAO. (2022). “*Gateway to poultry production and products*”. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- GARCÍA, M., FERNÁNDEZ, J., & PÉREZ, L. (2023). “Competitividad en el sector avícola latinoamericano: un enfoque colaborativo”. *Revista Internacional de Negocios y Economía*, 19(1), 34-50.
- HAMAYUN, M., MASUKUJJAMAN, M., & ALAM, S. S. (2023). “Impact of E-Commerce and Digital Marketing Adoption on the Financial and Sustainability Performance of MSMEs during the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study”. *Sustainability*, 15(2), 1594. <https://doi.org/10.3390/su15021594>
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2014). “*Metodología de la Investigación*”. McGraw-Hill.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2021). “*Principles of Marketing*” (17th ed.). Pearson.
- MERA, A., & LÓPEZ, G. (2020). “Marketing digital y competitividad en microempresas ecuatorianas”. *Revista de Estudios Empresariales*, 15(1), 123-137.
- LAVANDA, A., RODRÍGUEZ, P., & MONTROYA, D. (2021). “Barreras tecnológicas en la adopción de marketing digital en microempresas rurales”. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(3), 345-362.
- LÓPEZ, R., & CEDEÑO, P. (2022). “Herramientas digitales como catalizadores de competitividad en microempresas rurales de Ecuador”. *Revista de Emprendimiento y Marketing*, 8(2), 67-82.
- PORTER, M. E. (1980). “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”. Free Press.
- PORTER, M. E. (1985). “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”. Free Press.
- SAURA, J. R., PALACIOS-MARQUÉS, D., & BARBOSA, B. (2022). “A review of digital family businesses: setting marketing strategies, business models and technology applications”. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(1), 144-165. <https://doi.org/10.1108/IJEBR>

---

# EL CONTROL SOCIAL COMO HERRAMIENTA PARA FORTALECER LA DEMOCRACIA Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN ECUADOR

---

## **Zambrano-Ortiz, Andrea Viviana**

Abogada de los Tribunales y Juzgados de la República del Ecuador, “Magíster en Derecho Constitucional y Derecho Procesal Constitucional” en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre. Consejo de la judicatura Esmeraldas, Ayudante judicial  
**e-mail:** andrea.zambrano@funcionjudicial.gob.ec  
**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-9713-3441>

## **Espinel-Díaz, María Fernanda**

Abogada de los tribunales Consejo de la judicatura Esmeraldas y ayudante judicial.  
**e-mail:** maria.espineld@funcionjudicial.gob.ec  
**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-3158-401X>

## **Mendoza-García, Pedro Ramiro**

Licenciado en Ciencias Políticas. Abogado de los Tribunales. Diplomado en Derecho Laboral. Especialista en Derecho Penal. Consejo de la Judicatura (Juez de Primer nivel).  
**e-mail:** pedro.mendozag@funcionjudicial.gob.ec.  
**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-1039-752X>

## **Drouet-Campo, Nino Giovanni**

Licenciado en ciencias sociales y políticas. Abogado de los juzgados y tribunales. Diplomado de posgrado en derecho ambiental. Especialista en derecho procesal penal. Magíster en el proceso penal, la prueba, litigación oral, debido proceso. Y Doctor PhD en Ciencia Política y Criminología (PhD). Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas.  
**e-mail:** nino-drouet@hotmail.com  
**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-6554-6615>

**Recibido:** 05-03-2025  
**Revisado:** 21-03-2025  
**Aceptado:** 02-04-2025

## RESUMEN

El control social y la participación ciudadana son pilares fundamentales para fortalecer la democracia y la transparencia en la gestión pública. A pesar de que Ecuador cuenta con un marco normativo robusto que promueve la participación ciudadana, su implementación enfrenta desafíos como la falta de información, la desconfianza en las instituciones y la ausencia de mecanismos efectivos de seguimiento. El objetivo de esta investigación fue analizar el impacto del control social en la democracia ecuatoriana, identificando los principales desafíos y oportunidades para fortalecer la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas. Para ello, se empleó un enfoque cualitativo, de nivel exploratorio y descriptivo, basado en una revisión sistemática de literatura mediante el método PRISMA, seleccionando 20 estudios publicados entre 2019 y 2024. Los resultados evidenciaron que existe una brecha entre la normativa y su aplicación efectiva, así como una baja incidencia de la ciudadanía en los procesos de control social. Se identificaron cuatro dimensiones clave que influyen en este fenómeno: brecha normativa, desconfianza institucional, rol de las organizaciones de la sociedad civil y uso de la tecnología. Se concluye que, para fortalecer el control social en Ecuador, es necesario promover la educación cívica, mejorar la accesibilidad de los mecanismos de rendición de cuentas y aprovechar las tecnologías digitales como herramientas de participación. Finalmente, se recomienda continuar investigando el impacto a largo plazo del control social en la gobernanza democrática.

**Palabras clave:** Control social, participación ciudadana, democracia, transparencia.

## SOCIAL CONTROL AS A TOOL TO STRENGTHEN DEMOCRACY AND CITIZEN PARTICIPATION IN ECUADOR

### ABSTRACT

*Social control and citizen participation are fundamental pillars for strengthening democracy and transparency in public management. Although Ecuador has a robust regulatory framework that promotes citizen participation, its implementation faces challenges such as lack of information, distrust in institutions and the absence of effective monitoring mechanisms. The objective of this research was to analyze the impact of social control in Ecuadorian democracy, identifying the main challenges and opportunities to strengthen citizen participation in public decision making. For this purpose, a qualitative, exploratory and descriptive approach was used, based on a systematic literature review using the PRISMA method, selecting 20 studies published between 2019 and 2024. The results evidenced that there is a gap between regulations and their effective application, as well as a low incidence of citizenship in social control processes. Four key dimensions that influence this phenomenon were identified: regulatory gap, institutional distrust, role of civil society organizations and use of technology. It is concluded that, in order to strengthen social control in Ecuador, it is necessary to promote civic education, improve the accessibility of accountability mechanisms and take advantage of digital technologies as tools for participation. Finally, it is recommended to continue researching the long-term impact of social control on democratic governance.*

**Keywords:** Social control, citizen participation, democracy, transparency.

## 1. INTRODUCCIÓN

El control social y la participación ciudadana han sido temas fundamentales en la consolidación de los sistemas democráticos modernos, así lo manifiestan diversos estudios donde han demostrado que el involucramiento de la ciudadanía en la gestión pública fortalece la transparencia y la legitimidad de las instituciones, además de contribuir a la reducción de la corrupción y al fortalecimiento del Estado de derecho (Fonseca et al., 2024).

Estudios recientes evidencian que, en países con altos niveles de control social, la confianza en las instituciones y el Estado de derecho se fortalecen, reduciendo así los índices de corrupción y promoviendo una gobernanza más equitativa (Guzmán et al., 2022). En este particular, a nivel global, la participación ciudadana ha sido reconocida como un pilar fundamental en los sistemas democráticos. Organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) han enfatizado la importancia de fomentar la transparencia y la inclusión ciudadana en la toma de decisiones públicas (Fonseca et al., 2024). Sin embargo, la introducción de mecanismos de participación efectivos se enfrenta a desafíos, especialmente en las naciones donde está disponible la información, restricciones tecnológicas y la falta de incentivos para los ciudadanos.

En este orden de ideas, cabe destacar que investigaciones en América Latina han evidenciado que el control social desempeña un papel determinante en la reducción de la corrupción y el fortalecimiento del Estado de derecho. Al respecto, un estudio realizado en Perú y Colombia destacó que los mecanismos de auditoría ciudadana han mejorado la percepción de confianza en las instituciones públicas (López y Ramírez, 2023). De igual manera, en Argentina, se ha documentado que la implementación de plataformas digitales para la denuncia de irregularidades ha incrementado el involucramiento ciudadano en la gestión pública (Fernández et al., 2022). Estos hallazgos sugieren que el fortalecimiento del

control social en Ecuador podría beneficiarse de experiencias internacionales exitosas.

De igual manera, un estudio estructurado de literatura identificó que la falta de mecanismos claros y accesibles de rendición de cuentas impacta negativamente en la confianza pública y en la participación activa de los ciudadanos (Fonseca et al., 2024, p. 12). Esto sugiere que, a pesar de los avances normativos en distintas regiones del mundo, aún persisten retos en la consolidación de una democracia participativa efectiva.

A nivel internacional, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha promovido la inclusión de mecanismos de participación ciudadana en los modelos de gobernanza, considerando que estos permiten la construcción de sociedades más equitativas y sostenibles (Guzmán et al., 2022). Sin embargo, la efectividad de estos mecanismos varía en función de factores como el acceso a la información, la educación cívica y la voluntad política de los Estados para fomentar un control social real y no solo formal (Carrera, 2015).

Específicamente en América Latina, la participación ciudadana ha sido reconocida como un componente esencial de la democracia, aunque su implementación enfrenta desafíos significativos; donde el control social y la participación ciudadana han cobrado relevancia en las últimas décadas debido a la necesidad de fortalecer los sistemas democráticos y reducir los niveles de corrupción. Investigaciones en Colombia, Perú y Ecuador han identificado que, si bien existen marcos normativos robustos, en la práctica los espacios de control social se ven limitados por factores como la falta de capacitación de los ciudadanos, la politización de los procesos participativos y la ausencia de mecanismos efectivos de seguimiento a las decisiones adoptadas (Vejo-Mora et al., 2023).

Sin embargo, estudios indican que, en muchos casos, los mecanismos de participación son utilizados por sectores políticos para consolidar su poder, sin generar una verdadera incidencia en la toma de decisiones públicas (Palumbo et al.,



2022). Bajo esta premisa, cabe mencionar el caso de Colombia, donde la Constitución de 1991 introdujo mecanismos de participación ciudadana como veedurías y consultas populares. No obstante, un estudio reciente sobre la gestión en el sistema de seguridad social en salud evidenció que “a pesar de la existencia de estos mecanismos, la falta de formación ciudadana y la centralización de decisiones limitan su impacto real” (Restrepo et al., 2021, p. 45).

Mientras que, en Perú, la participación ciudadana ha sido promovida como una herramienta para fortalecer la eficiencia de la gestión pública, pero investigaciones revelan que gran parte de la ciudadanía percibe que su involucramiento no tiene un impacto significativo, lo que genera una sensación de ineficacia y desmotivación (Palumbo et al., 2022, p. 1478). Estos hallazgos evidencian que, aunque en la región existen marcos normativos avanzados, la efectiva implementación de mecanismos de participación sigue siendo un reto, particularmente en comunidades con acceso limitado a la información y con escaso conocimiento sobre sus derechos ciudadanos.

En Ecuador, la participación ciudadana ha sido reconocida constitucionalmente como un derecho fundamental, dado que en la Constitución de 2008 se estableció un marco normativo robusto que promueve la democracia participativa, integrando mecanismos como la consulta popular, la revocatoria del mandato y el control social ciudadano (Carrera Calderón, 2015). No obstante, estudios recientes evidencian que la ciudadanía aún enfrenta barreras significativas para ejercer un control social efectivo, lo que plantea interrogantes sobre la viabilidad de los mecanismos existentes y la necesidad de fortalecerlos mediante estrategias que permitan su aplicación real en la toma de decisiones públicas (Panchana et al., 2020).

Asimismo, estudios recientes revelan que la aplicación efectiva de estos mecanismos enfrenta limitaciones. Una investigación realizada en las parroquias rurales de Santa Elena encontró que el

desconocimiento sobre la Ley Orgánica de Participación Ciudadana y la falta de información sobre los Planes de Desarrollo Territorial han reducido significativamente la participación de la comunidad en los asuntos públicos (Panchana et al., 2020). Por otro lado, un análisis estructurado sobre la participación ciudadana en Ecuador destacó que “si bien el país ha avanzado en la institucionalización del control social, persisten desafíos relacionados con la politización de los espacios de participación y la falta de capacitación de los ciudadanos en mecanismos de incidencia política” (Vejo-Mora et al., 2023, p. 163).

En el contexto urbano, un estudio realizado en Quito evidenció que la percepción ciudadana sobre la efectividad del control social es ambivalente. Mientras algunos ciudadanos consideran que estos mecanismos han permitido mejorar la transparencia, otros argumentan que su impacto es limitado debido a la falta de seguimiento a las denuncias ciudadanas (Galiano et al., 2023). En este contexto, el análisis de Carrera (2015) en su momento destacó que “el fortalecimiento del control social en Ecuador requiere no solo de marcos normativos adecuados, sino también de una cultura de participación activa, en la que los ciudadanos asuman un rol protagónico en la supervisión de la gestión pública” (p. 50).

### Estado del arte

En los últimos años, la participación ciudadana en Ecuador ha experimentado desafíos significativos, un estudio de Aquije-Loayza et al. (2021) destaca que, a pesar de los esfuerzos por promover la inclusión ciudadana en la toma de decisiones locales, persisten limitaciones debido a la falta de educación cívica y recursos económicos, lo que restringe la eficacia del control social en el país. Además, Cantos-Cortez y Esparza-Aguirre (2022) analizan cómo las políticas de participación ciudadana actuales no han logrado reducir el déficit de control social, atribuyendo esta situación a una implementación deficiente y a la ausencia de mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación.

Por otro lado, Buele-Nugra (2021) propone el presupuesto participativo como una herramienta de democracia directa que podría fortalecer el control social en Ecuador. Su investigación sugiere que, al involucrar a la ciudadanía en la asignación de recursos públicos, se mejora la transparencia y se fomenta una gestión más eficiente. Sin embargo, Carrión-Torres et al. (2019) advierten sobre una desconexión entre la teoría y la práctica de la participación ciudadana en el país, lo que afecta la calidad democrática y limita el impacto positivo de iniciativas como el presupuesto participativo.

Por esta razón, dada la relevancia del control social en la consolidación de la democracia participativa en Ecuador, esta investigación busca analizar su impacto real en el ejercicio de la ciudadanía y la toma de decisiones públicas. La problemática central de este estudio radica en la brecha existente entre el marco normativo y la implementación efectiva del control social en la realidad ecuatoriana, lo que plantea la necesidad de identificar los factores que inciden en su eficacia y formular propuestas para su fortalecimiento.

En este sentido, la literatura reciente evidencia que el control social y la participación ciudadana son elementos fundamentales en la consolidación de una gobernanza transparente y democrática en Ecuador. No obstante, a pesar de la existencia de marcos normativos sólidos, persisten desafíos estructurales que limitan su aplicación efectiva. Factores como la falta de educación cívica, la escasa accesibilidad a los mecanismos de participación y la desconfianza institucional han restringido la incidencia ciudadana en los procesos de toma de decisiones públicas (Galiano et al., 2023; Palumbo Pinto et al., 2022). Asimismo, investigaciones y proyectos actuales resaltan la importancia de la tecnología y las plataformas digitales como herramientas emergentes que podrían transformar la participación ciudadana y fortalecer el control social en contextos locales y nacionales (Fonseca et al., 2024). A partir de estos hallazgos, la presente investigación busca contribuir a la comprensión de los factores que condicionan el ejercicio del control

social en Ecuador y proponer estrategias que favorezcan su consolidación como un mecanismo efectivo para la supervisión y fiscalización de la gestión pública.

## Metodología

Este artículo se desarrolló a través de un enfoque cualitativo, basado en la revisión de literatura y en el análisis de casos relevantes, donde la metodología empleada es de tipo exploratorio, descriptivo y exegético, orientado a analizar la incidencia del control social en la democracia y la participación ciudadana en Ecuador, en este se incluyó una revisión sistemática de literatura y el estudio de documentos normativos, investigaciones previas y experiencias concretas en Ecuador, mediante la aplicación del método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), garantizando la selección rigurosa de estudios relevantes publicados en los últimos cinco años. Además, este método permite filtrar y evaluar estudios relevantes en función de su calidad metodológica y pertinencia temática.

La recopilación de información se llevó a cabo mediante los siguientes métodos; a través de la revisión de literatura científica se analizaron estudios publicados en revistas indexadas y documentos oficiales sobre la relación entre el control social y la democracia, mientras que el análisis normativo permitió examinar la Constitución ecuatoriana, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana y otras regulaciones aplicables. Asimismo, mediante el estudio de casos, se revisó experiencias documentadas de participación ciudadana en distintas provincias de Ecuador, con el fin de identificar buenas prácticas y obstáculos recurrentes.

Los documentos incluidos en la revisión cumplen con los siguientes criterios:

### Criterios de inclusión:

- Estudios publicados en los últimos cinco años (2019-2024).
- Investigaciones que aborden el control social, la participación ciudadana y la democracia en América Latina, con

énfasis en Ecuador.

- Artículos indexados en bases de datos reconocidas (Scopus, *Web of Science*, SciELO, Redalyc).
- Documentos que utilicen metodologías cualitativas o enfoques mixtos para el análisis del fenómeno estudiado.

#### Criterios de exclusión:

- Estudios que no presenten evidencia empírica o sean exclusivamente teóricos sin aplicación a contextos reales.
- Investigaciones fuera del marco temporal establecido.
- Documentos duplicados o que no cumplan con estándares metodológicos de calidad.

Los estudios seleccionados son organizados en una matriz de doble entrada, siguiendo las recomendaciones de Kitchenham y Charters (2007) para revisiones sistemáticas en ciencias sociales. Esta matriz permite analizar los principales hallazgos, enfoques metodológicos, limitaciones y aportes teóricos de cada estudio. Para el tratamiento de la información recopilada, se aplicarán técnicas de análisis de contenido y análisis temático, siguiendo los lineamientos propuestos por Bardin (2014), quien señala que estas técnicas permiten identificar patrones, tendencias y relaciones conceptuales en los documentos analizados.

El análisis de contenido facilita la clasificación e interpretación de la información en función de categorías previamente

definidas, tales como participación ciudadana, mecanismos de control social, eficacia en la toma de decisiones públicas y normativas vigentes. El análisis temático, por su parte, permite identificar narrativas recurrentes y relaciones emergentes entre los hallazgos (Braun y Clarke, 2006), proporcionando una comprensión más profunda del fenómeno estudiado.

Este análisis de la información permitió establecer conclusiones sobre los avances y limitaciones del control social en Ecuador, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento en el marco de la democracia participativa.

#### Resultados

El análisis del control social y la participación ciudadana en Ecuador ha sido objeto de múltiples estudios en los últimos años. Estas investigaciones ofrecen perspectivas diversas sobre la eficacia de los mecanismos de participación, la influencia de las políticas públicas y el papel de las instituciones en la promoción de una gobernanza democrática. Para sistematizar y comparar estos hallazgos, se ha elaborado una matriz de revisión sistemática que recoge los aspectos más destacados de 20 estudios seleccionados, publicados entre 2019 y 2024. Esta matriz permite identificar patrones, desafíos y oportunidades en la implementación del control social en el país, proporcionando una base sólida para el análisis crítico y la formulación de recomendaciones.

**Tabla 1.** Contribuciones del control social y la participación ciudadana en comunidades del Ecuador.

<b>Autor(es) y año</b>	<b>Objetivo del estudio</b>	<b>Metodología</b>	<b>Hallazgos principales</b>	<b>Conclusiones Aportes</b>
Chávez y Ortega (2023)	Analizar el papel del control social en la rendición de cuentas en gobiernos locales de Ecuador.	Estudio cualitativo con entrevistas a funcionarios públicos y líderes comunitarios.	Se identificó que la rendición de cuentas sigue siendo un proceso formal en muchos municipios, sin un verdadero impacto ciudadano.	Recomienda fortalecer la cultura de participación y generar incentivos para que los ciudadanos se involucren en los procesos de control social.
Fernández y Morales (2022)	Investigar la relación entre participación ciudadana y desarrollo local en comunidades indígenas de Ecuador.	Estudio etnográfico con trabajo de campo en comunidades seleccionadas.	La participación ha promovido proyectos de desarrollo, pero persisten obstáculos culturales y estructurales.	Recomienda adaptar los mecanismos participativos a las realidades culturales locales.
Fernández, M., y Castillo, P. (2022)	Examinar el rol de las organizaciones de la sociedad civil en el control social en Ecuador.	Investigación cualitativa con entrevistas a representantes de ONGs.	Las organizaciones de la sociedad civil desempeñan un papel crucial en la vigilancia de la gestión pública, pero enfrentan obstáculos como la falta de financiamiento y apoyo gubernamental.	Se recomienda fortalecer la colaboración entre el Estado y las ONGs para mejorar el control social.
Fonseca et al. (2024)	Realizar una revisión estructurada de literatura sobre control social.	Revisión sistemática de estudios previos.	Identificó que la falta de mecanismos claros de rendición de cuentas afecta la confianza pública.	Sugiere la implementación de políticas que promuevan la transparencia y la rendición de cuentas.



Galiano Maritan et al. (2023)	<b>Examinar la participación ciudadana como fundamento esencial de la democracia en Ecuador.</b>	<b>Estudio descriptivo con análisis de casos.</b>	<b>La percepción ciudadana sobre la efectividad del control social es mixta, con desafíos en seguimiento de denuncias.</b>	<b>Recomienda fortalecer los mecanismos de seguimiento y respuesta a las iniciativas ciudadanas.</b>
García y Torres (2021)	Evaluar el impacto de las veedurías ciudadanas en la transparencia gubernamental en Ecuador.	Investigación mixta con encuestas y análisis de casos.	Las veedurías han contribuido a mejorar la transparencia, pero enfrentan desafíos como la falta de recursos y capacitación.	Sugiere fortalecer las veedurías mediante capacitación y apoyo institucional.
Gómez, L., y Sánchez, R. (2019)	Investigar la relación entre la participación ciudadana y la calidad de la democracia en Ecuador.	Estudio cuantitativo con encuestas a nivel nacional.	Existe una correlación positiva entre la participación ciudadana activa y la percepción de una democracia de calidad.	Fomentar la participación puede mejorar la legitimidad y eficacia del sistema democrático.
Guzmán et al. (2022)	Explorar la construcción del Estado a partir de la participación ciudadana.	Análisis teórico-conceptual basado en literatura existente.	La participación ciudadana es fundamental para la legitimidad y eficacia del Estado.	Destaca la necesidad de estructuras participativas inclusivas y representativas.
Hernández et al. (2022)	Ofrecer una guía completa sobre metodología de la investigación.	Revisión teórica y práctica de métodos de investigación.	Presenta técnicas y enfoques para investigaciones cualitativas y cuantitativas.	Sirve como referencia esencial para el diseño y ejecución de proyectos de investigación.
Hidalgo Jara (2022)	Determinar la incidencia del control social en la lucha contra la	Análisis de mecanismos de control social y su implementación	El control social contribuye a la detección de actos de	Recomienda fortalecer los canales de denuncia y la protección a denunciantes para



López y Ramírez (2020)	<b>Analizar la participación ciudadana en procesos de planificación urbana en Quito.</b>	<b>Estudio de caso con entrevistas a actores clave y análisis documental.</b>	<b>La participación es limitada y, en muchos casos, simbólica, sin una verdadera incidencia en las decisiones.</b>	<b>Recomienda implementar procesos participativos más inclusivos y vinculantes.</b>
Martínez y López (2020)	Investigar la relación entre participación ciudadana y políticas públicas en Ecuador.	Análisis documental y entrevistas a funcionarios públicos.	La participación ciudadana ha influido en la formulación de políticas, pero su impacto es limitado por la falta de seguimiento.	Sugiere establecer mecanismos de evaluación y retroalimentación para fortalecer la incidencia ciudadana.
Mendoza, P., y López, A. (2021)	Analizar la eficacia de los mecanismos de participación ciudadana en la gestión municipal de Quito.	Estudio de caso con entrevistas a funcionarios y líderes comunitarios.	Se identificó una baja participación debido al desconocimiento de los mecanismos disponibles y la desconfianza en las autoridades.	Se recomienda implementar campañas de educación cívica y fortalecer la transparencia institucional para fomentar la participación.
Paladines y Carrión (2021)	Evaluar la percepción ciudadana sobre la corrupción y el control social en Ecuador.	Encuestas a nivel nacional complementadas con entrevistas.	Existe una desconfianza generalizada hacia las instituciones encargadas de combatir la corrupción.	Recomienda reformas estructurales y mayor transparencia en la gestión pública.
Palumbo Pinto et al. (2022)	Evaluar la participación ciudadana y su relación con la gestión pública en Lima, Perú.	Estudio cualitativo con entrevistas a actores clave.	La participación ciudadana es percibida como limitada debido a la burocracia y falta de información.	Propone simplificar los procesos participativos y mejorar la comunicación entre autoridades y ciudadanos.
Panchana et al. (2020)	Analizar la participación ciudadana en parroquias rurales de Ecuador.	Investigación de campo con encuestas a habitantes locales.	Existe un desconocimiento generalizado sobre los mecanismos de participación disponibles.	Recomienda campañas de sensibilización y capacitación para empoderar a la comunidad.

Ramírez, J., y Torres, M. (2020)	<b>Evaluar el impacto de las políticas públicas en la promoción del control social en Ecuador.</b>	<b>Análisis documental y entrevistas a expertos en políticas públicas.</b>	<b>Las políticas públicas han sido insuficientes para promover un control social efectivo, debido a la falta de recursos y voluntad política.</b>	<b>Se sugiere diseñar políticas más inclusivas y asignar recursos adecuados para fortalecer el control social.</b>
Restrepo Pimienta et al. (2021)	Analizar la gestión en el sistema de seguridad social en salud en Colombia.	Estudio de caso con enfoque cualitativo.	La centralización de decisiones limita la efectividad de la participación ciudadana.	Sugiere descentralizar procesos y fortalecer la formación ciudadana para una mayor incidencia.
Sánchez y Gómez (2019)	Estudiar la efectividad de los consejos ciudadanos en la gestión municipal en Ecuador.	Investigación cualitativa con estudio de casos en diferentes municipios.	Los consejos ciudadanos presentan limitaciones en recursos y autonomía, afectando su desempeño.	Propone dotar de mayor autonomía y recursos a estos consejos para mejorar su eficacia.
Vejo-Mora et al. (2023)	Analizar la realidad de la participación y control social y su impacto en la toma de decisiones públicas en Ecuador.	Revisión de 20 artículos científicos y tesis publicadas entre 2018 y 2023.	Durante la "Revolución Ciudadana" se incrementó la participación ciudadana, pero se limitó la creación de organizaciones sociales y la expresión ciudadana.	Sugiere que, aunque se promovió la participación, existieron restricciones que afectaron la libertad de organización y expresión.

**Fuente:** Elaboración propia

Este análisis de las veinte (20) investigaciones revisadas permite identificar patrones recurrentes sobre el control social y la participación ciudadana en Ecuador, donde uno de los hallazgos más consistentes es que existe una brecha significativa entre el marco normativo que promueve la participación y su implementación real en la sociedad ecuatoriana (Galiano et al., 2023).

A pesar de que la Constitución de 2008 establece la participación ciudadana como un pilar de la democracia, diversos estudios evidencian que su aplicación enfrenta obstáculos derivados del desconocimiento ciudadano, la falta de recursos y la ausencia de mecanismos efectivos de seguimiento (Panchana et al., 2020).

Asimismo, se identificó que la desconfianza en las instituciones limita el involucramiento de la ciudadanía en procesos de control social, lo que concuerda con estudios realizados en otros países de la región (Vejo-Mora et al., 2023). Esta situación refleja una paradoja: aunque existen canales de participación, la percepción de ineficacia de estos espacios desincentiva la participación activa (Mendoza y López, 2021).

Otro hallazgo recurrente es el papel crucial de las organizaciones de la sociedad civil en la vigilancia de la gestión pública, pues estas han demostrado ser actores clave en el fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas (Fernández y Castillo, 2022). Sin embargo, se ha identificado que estas organizaciones enfrentan barreras como la falta de financiamiento y la limitada articulación con el Estado (Chávez y Ortega, 2023).

Si bien la mayoría de las investigaciones coinciden en que la participación ciudadana en Ecuador es insuficiente, existen discrepancias en cuanto a las causas principales de esta problemática. Algunos estudios, como el de Ramírez y Torres (2020), argumentan que la falta de incentivos y educación cívica son los factores determinantes en la baja participación. Por otro lado, investigaciones como la de Sánchez y Gómez (2019) sostienen que el problema radica en la burocracia y en la ausencia de mecanismos efectivos de retroalimentación, lo que desalienta a la ciudadanía a ejercer control social.

Además, mientras algunos estudios destacan que la descentralización del poder ayudaría a fortalecer la participación ciudadana (López y Ramírez, 2020), otros advierten que un mayor grado de descentralización podría fragmentar los esfuerzos y generar desigualdades en el acceso a mecanismos de control (Guzmán et al., 2022).

De igual manera, los hallazgos obtenidos tienen importantes implicaciones para la formulación de políticas públicas en Ecuador, donde la falta de participación efectiva sugiere la necesidad de reformas

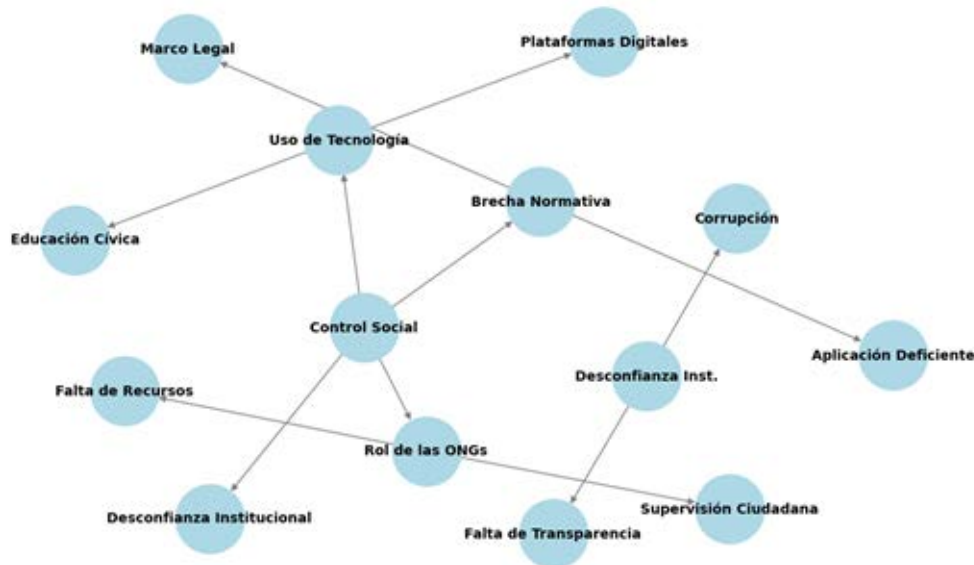
en la implementación de mecanismos de control social, con énfasis en estrategias que fomenten la educación cívica y el acceso a la información (Hidalgo, 2022). Además, la evidencia muestra que la desconfianza en las instituciones puede mitigarse mediante la generación de canales de participación más accesibles y transparentes (Palumbo et al., 2022). Para ello, es fundamental que el Estado fortalezca la institucionalidad de los espacios de participación ciudadana, asegurando que estos sean independientes de presiones políticas y cuenten con los recursos necesarios para operar eficazmente (García y Torres, 2021).

Otra implicación clave es que las tecnologías digitales podrían desempeñar un papel transformador en la promoción del control social, como se ha demostrado en otros países latinoamericanos (Fonseca et al., 2024). La implementación de plataformas virtuales que faciliten el acceso a información pública y permitan la denuncia de irregularidades podría ser una alternativa viable para ampliar la participación ciudadana en Ecuador.

En este particular, si bien esta revisión sistemática proporciona un panorama integral sobre la participación ciudadana y el control social en Ecuador, se identifican áreas que requieren mayor investigación empírica. Uno de los principales vacíos detectados es la falta de estudios longitudinales que analicen la evolución de la participación ciudadana a lo largo del tiempo y su impacto en la gobernanza democrática (Ramírez y Torres, 2020). Asimismo, existe una escasez de investigaciones sobre el papel de las plataformas digitales en la promoción del control social, a pesar de que la transformación digital ha demostrado ser un factor clave en la participación ciudadana en otros contextos (Chávez y Ortega, 2023).

Por esta razón, es necesario profundizar en estudios que analicen las estrategias implementadas en otras regiones de América Latina y evalúen su aplicabilidad en Ecuador. La comparación de experiencias internacionales permitiría identificar buenas prácticas y adaptar modelos exitosos al contexto ecuatoriano (Guzmán et al., 2022).

**Figura 2.** Red semántica del Control social y participación ciudadana



**Fuente:** Elaboración propia

La red semántica del Control Social y participación ciudadana representa visualmente las interrelaciones clave entre los principales factores que influyen en la eficacia del control social en Ecuador. Se observa que el control social se encuentra en el núcleo del esquema, conectado con cuatro dimensiones fundamentales: la brecha normativa, la desconfianza institucional, el rol de las ONGs y el uso de la tecnología. Cada una de estas dimensiones se ramifica en factores específicos que afectan la implementación de mecanismos de participación ciudadana, como la falta de

transparencia, la corrupción, la aplicación deficiente de normativas y la necesidad de fortalecer la educación cívica y las plataformas digitales.

Esta estructura revela que, si bien el marco legal existe, su impacto real está limitado por la falta de recursos, la desconfianza en las instituciones y la escasa supervisión ciudadana, lo que sugiere que las estrategias de fortalecimiento del control social deben enfocarse en la articulación efectiva entre el Estado, la sociedad civil y las herramientas tecnológicas.

### 3. CONCLUSIONES

El estudio ha permitido analizar el impacto del control social en la democracia ecuatoriana, evidenciando que, si bien el marco normativo vigente promueve la participación ciudadana, su implementación enfrenta importantes desafíos. La brecha entre la normativa y su aplicación práctica, la desconfianza en las instituciones, la politización de los espacios de control y la falta de recursos han limitado el ejercicio efectivo de la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas.

A partir de la revisión sistemática de 20 estudios, se identificaron cuatro dimensiones fundamentales que influyen en el control social en Ecuador, destacando la brecha normativa, la desconfianza institucional, el rol de las organizaciones de la sociedad civil y el uso de la tecnología. La investigación evidenció que, si bien la ciudadanía reconoce la importancia del control social, el desconocimiento de los mecanismos disponibles y la percepción de



ineficacia de estos espacios han desincentivado su participación activa.

En este contexto, se concluye que la consolidación del control social requiere reformas estructurales y políticas públicas que prioricen la educación cívica, el acceso a la información y el fortalecimiento de los canales de denuncia y supervisión. Asimismo, se destaca la necesidad de establecer mecanismos de rendición de cuentas más accesibles y eficientes, que garanticen la transparencia y la retroalimentación efectiva entre la ciudadanía y el Estado.

Otra conclusión relevante es el papel estratégico de las organizaciones de la sociedad civil en la promoción del control social, dado que estas han demostrado ser actores clave en la vigilancia de la gestión pública, pero enfrentan limitaciones relacionadas con la falta de autonomía, financiamiento y respaldo institucional. En este sentido, se recomienda fortalecer la colaboración entre el Estado y estas organizaciones para garantizar su sostenibilidad y eficacia en la supervisión de políticas públicas.

Es así como, se reconoce que las tecnologías digitales representan una oportunidad para ampliar la participación ciudadana, facilitando la denuncia de irregularidades y el acceso a información gubernamental. Sin embargo, para que estas herramientas sean efectivas, es fundamental que estén acompañadas de estrategias de alfabetización digital y formación ciudadana, que permitan su uso adecuado y garanticen la inclusión de sectores históricamente marginados.

Por consiguiente, aunque Ecuador ha avanzado en la institucionalización del control social, aún persisten retos significativos para su consolidación, la superación de estas barreras requiere de un esfuerzo conjunto entre el Estado, la sociedad civil y la ciudadanía, con el fin de garantizar una participación efectiva que fortalezca la democracia y la gobernanza en el país. Además, se identifican vacíos de investigación en torno al impacto a largo plazo del control social y el uso de plataformas digitales en este proceso, lo que sugiere la necesidad de desarrollar estudios futuros que permitan evaluar la evolución de estos mecanismos y su incidencia en la gestión pública.

#### 4 REFERENCIAS

- AQUIJE-LOAYZA, M. M. L., LOPEZ-MALPARTIDA, M. H. J. C., y GARAY-PENÑA, D. L. E. (2021). Participación ciudadana en los gobiernos locales: una revisión latinoamericana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 10070-10091.
- BARDIN, L. (2014). *Análisis de contenido*. Ediciones Akal.
- BRAUN, V., y CLARKE, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- BUELE-NUGRA, I. G. (2021). El presupuesto participativo como mecanismo de democracia directa. *Modelo de implementación y monitoreo*. Universidad Politécnica de Madrid.
- CANTOS-CORTEZ, E., y ESPARZA-AGUIRRE, D. A. (2022). ¿La política de participación ciudadana incide en el déficit de control social? Una explicación mediante el rastreo de procesos y la formalización bayesiana. *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa De La Facultad Jurídica, Política y Social*, 9(18), 1-18.
- CARRERA CALDERÓN, F. A. (2015). *La participación ciudadana y control social en*



Ecuador. UNIANDÉS Episteme.

CARRIÓN-TORRES, C., y HERRERA, M. (2019). Democracia y participación ciudadana en el Ecuador. ¿Un espejismo? *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 123-138.

CHÁVEZ, J., y ORTEGA, M. (2023). El papel del control social en la rendición de cuentas en gobiernos locales de Ecuador. *Revista de Administración Pública*.

FERNÁNDEZ, M., y CASTILLO, P. (2022). El rol de las organizaciones de la sociedad civil en el control social en Ecuador. *Revista de Gestión Pública*, 8(2), 45-60.

FERNÁNDEZ, M., y MORALES, P. (2022). Relación entre participación ciudadana y desarrollo local en comunidades indígenas de Ecuador. *Revista de Estudios Sociales*, 12(3), 78-95.

FERNÁNDEZ, J., LÓPEZ, A., y RAMÍREZ, M. (2022). Participación ciudadana y control social en Latinoamérica: Desafíos y oportunidades en la era digital. *Revista de Políticas Públicas*, 10(2), 78-95.

FONSECA, M. M., COSENZA, J. P., y RIBEIRO, C. M. A. (2024). *Revisión estructurada de literatura sobre control social*. Cuadernos de Contabilidad.

GALIANO MARITAN, G., MORFFI COLLADO, C. L., BRAVO PLÁCERES, I., y MARRIOT ZURITA, G. A. (2023). La participación ciudadana: fundamento esencial de la democracia en Ecuador. *Revista Uniandes Episteme*, 10(4), 500-522. <https://doi.org/10.61154/rue.v10i4.3207>

GARCÍA, L., y TORRES, R. (2021). Impacto de las veedurías ciudadanas en la transparencia gubernamental en Ecuador. *Revista Latinoamericana de Ciencias Políticas*.

GÓMEZ, L., y SÁNCHEZ, R. (2019). Participación ciudadana y calidad de la democracia en Ecuador. *Estudios Políticos Latinoamericanos*, 27(1), 55-72.

GUZMÁN, D. L., GÓMEZ-CANO, C. A., y SÁNCHEZ CASTILLO, V. (2022). Construcción del Estado a partir de la participación ciudadana. *Revista Academia y Derecho*.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., y BAPTISTA, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7a ed.). McGraw Hill.

HIDALGO JARA, F. (2022). Control social y lucha contra la corrupción en Ecuador (2018-2021). *Revista de Gobernanza y Transparencia Pública*.

KITCHENHAM, B., y CHARTERS, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*. EBSE Technical Report.

LÓPEZ, F., y RAMÍREZ, J. (2020). Participación ciudadana en procesos de planificación urbana en Quito. *Revista de Políticas Urbanas*, 15(3), 120-138.

LÓPEZ, M., y RAMÍREZ, C. (2023). *Educación cívica y control social: Claves para el empoderamiento ciudadano*. Universidad de Buenos Aires.

MARTÍNEZ, C., y LÓPEZ, P. (2020). *Participación ciudadana y políticas públicas en Ecuador*. *Políticas Públicas y Ciudadanía*, 5(2), 45-65.

- MENDOZA, P., y LÓPEZ, A. (2021). Eficacia de los mecanismos de participación en Quito. *Journal of Public Administration*.
- MOHER, D., LIBERATI, A., TETZLAFF, J., y ALTMAN, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: *The PRISMA statement*. *PLOS Medicine*, 6(7), e1000097.
- PALADINES, J., y CARRIÓN, M. (2021). Percepción ciudadana sobre la corrupción y el control social en Ecuador. *Revista de Estudios Sociopolíticos*.
- PALUMBO PINTO, G. B., TEJADA ESTRADA, G. C., INCHE MITMA, J. L., y GOMERO MANCESIDOR, J. M. (2022). Participación ciudadana y gestión pública en Lima, Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(100), 1474-1488. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.12>
- PANCHANA, M., PEÑA, H., REYES, A., y COCHEA, H. (2020). Participación ciudadana en las parroquias rurales de Ecuador. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*.
- RAMÍREZ, J., y TORRES, M. (2020). Impacto de las políticas públicas en el control social en Ecuador. *Políticas Públicas y Ciudadanía*, 6(1), 99-115.
- RESTREPO PIMIENTA, J. L., NIETO RÍOS, W. A., y FONSECA DELUQUE, R. DE J. (2023). Protección social en salud: política, gestión y resultados. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(102), 581-594. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.9>
- SÁNCHEZ, R., y GÓMEZ, L. (2019). Efectividad de los consejos ciudadanos en la gestión municipal en Ecuador. *Gestión Pública y Gobernanza*, 8(2), 30-47.
- VEJO-MORA, L., ALCHUNDIA, I., NAREA-JEREZ, E., y PINOS-MEDRANO, V. (2023). Participación y control social: su impacto en la toma de decisiones públicas en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 161-168

---

# INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN INSTITUCIONES ACADÉMICAS: PERSPECTIVAS DE SU PROHIBICIÓN

---

## López, Lizmery

Lic. en Enfermería, MSc. en Geriátría, Gerontología y Envejecimiento. MSc. en Salud Pública. Doctorando en Ciencias Organizacionales, Universidad de Los Andes. Profesora de la Escuela de Enfermería, Facultad de Medicina, Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela.

**e-mail:** lizmery@ula.ve

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8990-2155>

## Chipia, Joan

Máster en Metodología de la Investigación en Ciencias de la Salud (UHU, 2024), Doctor en Ciencias Organizacionales (ULA, 2023). Profesor Asociado, Facultad de Medicina, Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela

**e-mail:** joanfernando130885@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6365-8692>

## Chacón, Eduvina

Lic. en Enfermería, Especialista en Gerencia en Recursos Humanos.

Profesora de la Escuela de Enfermería, Facultad de Medicina, Universidad de Los Andes.

Mérida, Venezuela.

**e-mail:** eduinachacon@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-2333-169X>

**Recibido:** 23-01-2025

**Revisado:** 30-01-2025

**Aceptado:** 07-02-2025

## RESUMEN

La inteligencia artificial (IA) ha comenzado a transformar el panorama educativo, ofreciendo herramientas innovadoras que pueden mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Sin embargo, su creciente presencia en instituciones académicas ha suscitado un debate sobre los riesgos y beneficios asociados. Este ensayo muestra algunas perspectivas sobre la posible prohibición de la IA en el ámbito educativo, debido a que su implementación presenta posibilidades y retos. Dentro de las posibilidades de esta tecnología, es que pueden generar un aprendizaje personalizado, el cual mejora la administración educativa y promueve la investigación. En contraposición, emergen inquietudes acerca de la integridad en el ámbito académico, tales como el plagio y la dependencia desmedida de la tecnología. Las opiniones acerca de su prohibición difieren, con algunos defendiendo restricciones rigurosas para salvaguardar la calidad de la educación, mientras que otros proponen un enfoque más balanceado que fomente un uso ético y responsable de la IA. Se concluye, la necesidad de implementar normativas que faciliten la incorporación de la IA de forma que potencie el proceso educativo sin poner en riesgo los valores esenciales de la enseñanza y del aprendizaje.

**Palabras clave:** Inteligencia artificial, prohibición, ética, aprendizaje automático, aprendizaje profundo.

## ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ACADEMIC INSTITUTIONS: PROSPECTS FOR ITS PROHIBITION

### ABSTRACT

*Artificial intelligence (AI) has begun to transform the educational landscape, offering innovative tools that can improve teaching and learning. However, its growing presence in academic institutions has sparked debate about the associated risks and benefits. This essay shows some perspectives on the possible prohibition of AI in the educational field, because its implementation presents possibilities and challenges. Within the possibilities of this technology, it can generate personalized learning, which improves educational administration and promotes research. In contrast, concerns emerge about integrity in the academic field, such as plagiarism and excessive dependence on technology. Opinions about its ban differ, with some advocating for rigorous restrictions to safeguard the quality of education, while others propose a more balanced approach that encourages ethical and responsible use of AI. It is concluded that there is a need to implement regulations that facilitate the incorporation of AI in a way that enhances the educational process without putting the essential values of teaching and learning at risk.*

**Keywords:** Artificial intelligence, prohibition, ethics, machine learning, deep learning.

## 1. INTRODUCCIÓN

La evolución tecnológica no se detiene, dando lugar al surgimiento de nuevos campos o ramas de la tecnología, entre ellos la Inteligencia Artificial (IA). A pesar de que la IA puede concebirse como un proceso joven e innovador, lo cierto es que el origen de este término provino del siglo XX, particularmente en la década de 1950, cuando la denominación “Inteligencia Artificial” entraría en vigor de la mano de la comunidad científica de aquella época. Esto se debió en gran parte a una creencia muy importante: las máquinas tienen la capacidad de procesar los pensamientos de naturaleza humana.

Ahora bien, el propósito de las tecnologías emergentes es emular la capacidad cognitiva que tienen las personas, para ello es clave el empleo de máquinas, las cuales pueden incidir eficazmente en los sistemas de aprendizaje y realización de tareas humanas (Granados et al., 2024). Esto considerando que la IA es la confección de algoritmos creados con el objeto de fabricar máquinas, cuyo resultado sea la generación de capacidades propias y naturales del ser humano (Lino et al., 2021). Sin embargo, en la actualidad se están introduciendo en la actividad académica, novedosas técnicas de IA, las cuales han sido fundamentales para la innovación tecnológica. Entre técnicas de inteligencia artificial más connotadas en las instituciones de educación superior son la minería de datos, los sistemas de recomendación, y el procesamiento de lenguaje natural (Ordoñez y Rodríguez, 2024).

En este sentido, Ayuso-Del Puerto y Gutiérrez-Esteban (2022) expresan que la IA se posiciona como un proceso tecnológico moderno que simplifica la personalización del aprendizaje y encamina a los jóvenes a una nueva visión laboral y social. En concordancia con lo anterior, la IA cuenta con la capacidad de influir positivamente en las necesidades educativas, puesto que los mecanismos de aprendizaje y de enseñanza pueden transformarse e innovarse de una manera categórica (Norman-Acevedo, 2023).

Si bien las IA son importantes para el progreso y transformación de las actividades formativas, la misma puede ser perjudicial para los objetivos de aprendizaje y enseñanza que tienen las instituciones académicas, debido a que los estudiantes pueden simplificar los procesos de investigación y despreocuparse por el nivel de conocimiento obtenido en el aula de clase. En consecuencia, muchas instituciones educativas en el mundo han introducido normativas que impacten en la regulación o prohibición de la IA, promoviendo así una formación académica donde se desarrolle el pensamiento crítico y se genere un conocimiento integro y transdisciplinario, donde el binomio profesor-estudiante sea el protagonista de su formación educativa y, por tanto, la inteligencia artificial queda en un segundo plano.

La creciente integración de la inteligencia artificial (IA) en diversos sectores, incluida la educación, ha suscitado un debate significativo sobre su uso y regulación en instituciones académicas. Por una parte, existen quienes sostienen que la implementación de herramientas de IA puede simplificar el aprendizaje, optimizar la investigación y proporcionar nuevas modalidades de respaldo a estudiantes y profesores; en el auge de la era digital, la IA facilita la solución a muchos de los retos que actualmente enfrenta el sector educativo, como el desarrollo de métodos de enseñanza y aprendizaje innovadores que impulsen la construcción del nuevo hombre, alineado con las tecnologías emergentes y las ventajas que surgen de ellas (Carbonell-García, 2023).

Por otra parte, hay inquietudes en la utilización de la IA acerca de la integridad en el ámbito académico, debido al plagio y la dependencia desmedida de la tecnología. El plagio es uno de los tipos de deshonestidad en el ámbito académico más habituales en todos los niveles educativos (Díaz-Arce, 2023a), el denominado Plagio IA, se refiere a un método de engaño por parte de los alumnos, donde se emplean herramientas de IA para elaborar sus trabajos de manera parcial o completa (Díaz-Arce, 2023b).



Así, también podría interpretarse como un hurto de información, a pesar de que las IA todavía no estén resguardadas por los derechos de autor, este fenómeno se observa con frecuencia superando el 80% en ciertas instituciones (Díaz-Arce, 2023a). Desde una perspectiva conceptual, se suele interpretar como una modalidad de engaño, pero también como un hurto de información, que se emplea para lograr un beneficio directo o indirecto por parte del participante del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Es por ello, que en algunas instituciones educativas han llegado a proclamar su prohibición, por su parte, García-Peñalvo (2023) plantea que, herramientas como ChatGPT pueden desvalorizar el trabajo académico y fomentar la deshonestidad académica. Sin embargo nos lleva a preguntarnos disrupción o pánico, a partir de esta denominación surgen las numerosas connotaciones de esta herramienta, la mayor discusión se centra en sus repercusiones en la educación y la academia, debido a su impresionante capacidad para producir textos que, sin duda, podrían clasificarse como creaciones humanas. Nos encontramos en el auge de una tecnología que ha evolucionado de ser un instrumento de juguete a presentar su aspiración a transformarse en una innovación revolucionaria.

De allí que, la IA es un software o aplicación de computación que aplica algoritmos que pueden simular funciones complejas del cerebro humano. No solo puede recibir instrucciones y llevarlas a cabo, sino que también la procesa para adquirir conocimientos y optimizar su rendimiento en relación a la tarea para la que fue creada (Díaz-Arce, 2023b). Sin dudas, hace referencia a un progreso tecnológico que podría representar un avance significativo tanto cualitativo como cuantitativo en diversos aspectos de la sociedad, pero que muchos tienen razonadas inquietudes acerca del uso indebido que se les pueda dar en el entorno educativo y laboral.

## COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La meta de la IA es crear máquinas que actúen como si fueran inteligentes y que se pudieran clasificar en varias categorías, como sistemas que piensen y se comportaran de forma racional. Además, estas máquinas tienen la capacidad de llevar a cabo diferentes funciones, como el procesamiento de lenguaje natural, la representación del saber, el razonamiento automático, el aprendizaje automático, la visión computacional y la robótica, que han definido el rumbo de la Inteligencia Artificial a lo largo del tiempo (Díaz-Ramírez, 2021).

### Aprendizaje Automático

Con el transcurso del tiempo, surgieron especializaciones y un tipo específico de Inteligencia Artificial denominado Aprendizaje Automático (AA), esta tecnología utiliza técnicas estadísticas y algoritmos computacionales para proporcionar a los ordenadores la habilidad de aprender sin necesidad de ser programados de forma explícita (Nuñez et al., 2019). Desde la perspectiva de la ingeniería, lo caracteriza como un software que se aprende a partir de una experiencia, en relación a una tarea y una evaluación de rendimiento. Así es la ciencia y el arte de programar ordenadores para que adquieran conocimientos a partir de los datos. Este tipo de Inteligencia Artificial ha experimentado un crecimiento significativo debido al volumen de datos existentes hoy en día (Big Data) e Internet. A medida que aumenta el volumen de datos a procesar, se ha dividido en diversas categorías, como el aprendizaje supervisado y no supervisado, el aprendizaje por refuerzo, entre otros (Díaz-Ramírez, 2021).

Las técnicas de aprendizaje automático son parte del campo de la informática que involucra la evolución de sistemas de reconocimiento de patrones permitiendo a las computadoras aprender de errores y predecir resultados (Koenigkam et al.,

2019, Camacho et al., 2018). Estos sistemas se basan en conjuntos de procedimientos matemáticos que describen las asociaciones entre variables (Sidey-Gibbons y Sidey-Gibbons, 2019; Camacho et al., 2018). Por medio de machine learning las computadoras poseen la capacidad analizar datos y crear algoritmos que permiten que el ordenador aprenda y cree predicciones sin ser programadas reglas explícitas (Choy et al., 2018). A diferencia de métodos estadísticos convencionales donde el aprendizaje es por medio de reglas, en el aprendizaje automático, las computadoras aprenden con ejemplos y entre más exposición a datos, el sistema va mejorando y aprendiendo con la experiencia (Choy et al. 2018; Deo, 2015).

### Aprendizaje profundo

Las IA se encuentran en la categoría de Aprendizaje Profundo (AP), cuyo fundamento son las Redes Neuronales Artificiales (RNA). La primera RNA es un modelo computacional básico que ilustra cómo las neuronas biológicas en los cerebros animales podrían colaborar para llevar a cabo informáticas complejas mediante la lógica proposicional. Por lo tanto, una RNA en AP se distingue por la cantidad de capas ocultas. Usualmente, en una RNA se pueden hallar una o más capas ocultas, mientras que en una RNA de AP puede haber cientos de capas ocultas, cada una con diferentes unidades de procesamiento (neuronas) (Díaz-Ramírez, 2021).

Desde la primera RNA hasta la actualidad, han experimentado un crecimiento en solución de problemas, como por ejemplo de clasificación, visión computacional e interpretación de imágenes, procesamiento de lenguaje natural, patrones en datos, identificación de objetos, reconocimiento de caracteres, etc. De igual forma, lo mencionado anteriormente puede implementarse en diversas áreas, como la minería, la agricultura, la economía circular, el cambio climático, la educación, entre otras (Díaz-Ramírez, 2021).

Lo anterior muestra que estamos en constantes avances y la utilización de las

IA, es irreversible, con proyecciones de ser utilizado en cualquier campo. Por lo tanto, en lugar de prohibir su uso, las instituciones deben buscar métodos para integrar la IA de manera ética y responsable en la educación. Esta integración implica un cambio de mentalidad, donde los estudiantes aprenden a ver la IA como un complemento y no como un sustituto de su propio trabajo intelectual. Este enfoque es crucial para preparar a los estudiantes para una realidad donde la tecnología será omnipresente.

Al restringir el uso de la IA podría limitar la innovación y la excelencia en la educación. Esto implica que las instituciones educativas deben promover una educación robusta que contemple el empleo de tecnologías novedosas, capacitando a los alumnos para un ambiente de trabajo cada vez más vinculado con la nueva era tecnológica. Peñalvo et al. (2023) refuerzan esta idea al señalar que la prohibición de la IA podría dejar a los estudiantes mal preparados para futuros desafíos. La educación debe centrarse en desarrollar estrategias que incorporen la IA, asegurando que los estudiantes entiendan tanto sus capacidades como sus limitaciones. Este enfoque proactivo es esencial para formar profesionales competentes que puedan interactuar críticamente con la IA.

Es oportuno señalar el estudio de Kroff et al. (2024), en el cual se entrevistaron 27 docentes universitarios, algunos de los resultados muestran que los profesores jóvenes (25-34 años) reportan principalmente problemas técnicos y preocupaciones éticas, junto con la falta de capacitación. En contraste, los docentes de 35 a 44 años y de 45 a 54 años destacan la falta de capacitación como el principal desafío, seguido de preocupaciones éticas. En cuanto al género, tanto hombres como mujeres enfrentan desafíos similares, aunque las mujeres muestran una mayor preocupación por cuestiones éticas. Se concluye que en la educación universitaria está transformando la manera en que los docentes abordan la enseñanza y el aprendizaje. Aproximadamente la mitad de los docentes encuestados han utilizado tecnologías de IA en su práctica docente, además consideran que ofrecen beneficios

significativos, como la capacidad de proporcionar retroalimentación instantánea y personalizada a los estudiantes, así como la optimización de tareas administrativas, liberando tiempo para que los docentes se centren en actividades pedagógicas. Los principales obstáculos incluyen la falta de formación y capacitación de los docentes, la resistencia al cambio y las preocupaciones éticas relacionadas con la privacidad y el uso de datos.

Cabe señalar la investigación de Torres (2023) quien indica, la educación superior potenciada por la IA, llama a la responsabilidad de salvaguardar la equidad, la inclusión, la transparencia y la ética en cada paso ejecutado, para la construcción de procesos de innovación y el cambio, donde la educación superior alcance su máximo potencial, empoderando a las generaciones venideras para abrazar los desafíos del mañana con conocimiento y determinación, con base en las prácticas del trabajo colaborativo, aprendizajes significativos y una ética sustentable en el tiempo, para generar ese tejido social más promisorio. Tal como lo especifica Salmerón et al. (2023), la IA no mejorará la educación si no existe la pertinencia de los procesos y la conciliación de intenciones entre educadores y sociedad, adicional al establecimiento de leyes que regulen su uso, y que sirvan de base jurídica para la ejecución de acciones que fomenten una educación pertinente, innovadora, solidaria y amigable con el medio ambiente y la diversidad.

## CONSIDERACIONES ÉTICAS EN LA IA

Frente al aumento de la incorporación de la IA en la educación, surge el dilema ético asociado a la interacción de la IA con los estudiantes, tratando temas de privacidad, equidad y autonomía. La razón subraya la importancia de enfrentar retos vitales, como la salvaguarda de la información estudiantil y el impacto de la Inteligencia Artificial en el crecimiento moral de los futuros docentes. Urgen inquietudes éticas esenciales que demandan un análisis detallado que incluye la seguridad y autenticidad de los datos, así como los peligros que minimizan las prácticas

de investigación en un entorno donde el esfuerzo de los estudiantes se vea opacado por un saber sin argumentos, reflexión y apoyo científico. Se percibe la importancia de tratar las complejidades éticas de la IA en la educación para alcanzar un balance entre el progreso tecnológico y la responsabilidad moral (Mendoza et al, 2024).

Sin lugar a duda, existe la discusión sobre la ética en el uso de la IA siendo fundamental, es por ello que, debido a su uso inadecuado, existen posturas de prohibición. Sin embargo, en el ámbito educativo, incluso podríamos avanzar hacia un modelo híbrido: humano + ordenador (IA), en el que el ser humano practique el razonamiento crítico, la creatividad, la colaboración, el liderazgo, entre otros; mientras que la IA, a pesar de necesitar una alfabetización y conllevar una serie de riesgos, puede ofrecer un respaldo esencial en un contexto de enseñanza (diseño del aprendizaje con herramientas de IA) y evaluación (Cordón, 2023).

De tal manera, la enseñanza debe incorporar un debate acerca de la ética de la IA, partiendo de la capacitación autónoma de los profesores, para que los alumnos puedan afrontar desafíos críticos en sus futuras profesiones. Ruiz et al. (2021) y Carrasco et al. (2023) recalcan que la restricción de la IA en la educación médica podría restringir la habilidad de los estudiantes para ajustarse a tecnologías emergentes que serán vitales en su área. En vez de prohibir, las instituciones deben formar. Además, Rodríguez y Brito (2017) argumentan que la prohibición de la IA podría privar a los estudiantes de la oportunidad de aprender a navegar los desafíos éticos asociados con su uso.

Por ende, los profesores, investigadores y personal directivo de instituciones académicas están en la obligatoriedad de adquirir competencias profesionales a la hora de utilizar la inteligencia artificial, ya que el aprendizaje y el conocimiento de sus estudiantes se verá reflejado en el sentido ético de su formación (Zacarías, 2023). Los docentes están en la obligatoriedad de explicar a los alumnos sobre la utilización responsable y ética de Inteligencia Artificial, comprendiendo así las restricciones de

la IA y los beneficios que pueden obtener los estudiantes al momento de promover su pensamiento crítico y las habilidades individuales en el aula de la clase. En concordancia con lo anterior, Escalante (2024) señala que los profesores tienen que tener habilidades e instrumentos para la validación de conocimientos en sus estudiantes, con ello pueden generar conciencia ética sobre los temas académicos; así como también, promover el empleo inteligente de la IA sin afectar los procesos tradicionales, donde irrumpe la creatividad de ideas y el libre pensamiento.

Ahora bien, la integración de la inteligencia artificial debe adecuarse a consideraciones éticas y educativas, donde los estudiantes deben verse en la obligatoriedad de realizar actividades que fomenten la adquisición de conocimientos, ya sea en tareas concretas o generales (Escalante, 2024). Además, Contreras (2024) expone la preocupación de que los alumnos sean dependientes de la IA, ignorando sus habilidades analíticas

y limitando su crecimiento académico o profesional en el tiempo.

En este contexto, Fine (2024) expone que las universidades tienen la potestad de establecer determinadas condiciones para la prohibición de la IA en los estudiantes. De esta manera, el autor describe dos elementos trascendentales para una efectiva prohibición, los cuales son: Personal administrativo, docente y estudiantil apoyan de forma colectiva la prohibición luego de acordar un proceso razonable. La institución académica no dispone de los recursos monetarios o tecnológicos suficientes.

Para finalizar, los desafíos que enfrentan las instituciones educativas con respecto a la inteligencia artificial son constantes y cambiantes. Por esta razón, es imperante que se establezcan estrategias que favorezcan a instituciones y actores adscritos al proceso de enseñanza-aprendizaje, quienes deben adaptarse rápidamente a la nueva realidad que está revolucionando a la sociedad moderna (Zamora y Mendoza, 2023).

#### 4. REFLEXIONES FINALES

El debate acerca del uso de la IA en entidades académicas y los puntos de vista sobre su prohibición es un asunto complejo que necesita un estudio meticuloso. A nuestro juicio, a pesar de que la IA plantea retos importantes, como el peligro de plagio, la potencial reducción de habilidades críticas y asuntos éticos, también brinda oportunidades valiosas para potenciar diversos campos de actuación, que incluyen la educación y la investigación.

La prohibición total de la Inteligencia Artificial podría restringir el potencial de innovación y adaptación en un contexto educativo que requiere adaptarse a las exigencias del mundo contemporáneo. En vez de imponer una restricción absoluta, sería más provechoso instaurar un marco normativo que oriente el uso responsable de la IA, fomentando su incorporación de forma ética y eficaz. Esto posibilitaría que las instituciones educativas aprovechen de los beneficios de la tecnología, mientras se enfrentan las inquietudes relacionadas con la integridad académica y la equidad en el acceso.

Finalmente, la estrategia debe enfocarse en la instrucción y capacitación de profesores, estudiantes y profesionales en ejercicio, sobre el uso crítico y ético de la inteligencia artificial, promoviendo un ambiente en el que la tecnología aporte y potencie el proceso educativo sin suplantar el valor esencial de la educación humana.

#### CONFLICTO DE INTERÉS

La autora declara que no existe ningún conflicto de interés.

## 5. REFERENCIAS

- AYUSO-DEL PUERTO, D., Y GUTIÉRREZ-ESTEBAN, P. (2022). La Inteligencia Artificial como recurso educativo durante la formación inicial del profesorado. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 25(2), 346-358. <https://doi.org/10.5944/ried.25.2.32332>
- CAMACHO, D., COLLINS, K., POWERS, R., COSTELLO, J., Y COLLINS, J. (2018). Next-Generation Machine Learning for Biological Networks. *Cell*; 173 (7), 1581-1592. <https://doi.org/10.1016/j.cell.2018.05.015>
- CARBONELL-GARCÍA, C., BURGOS-GOICOCHEA, S., CALDERÓN-DE-LOS-RÍOS, D., Y PAREDES-FERNÁNDEZ, O. (2023). La Inteligencia Artificial en el contexto de la formación educativa. Episteme Koinonía. *Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 6(12), 152-166. <https://doi.org/10.35381/e.k.v6i12.2547>
- CARRASCO, JUAN PABLO., GARCÍA, EVA., SÁNCHEZ, D. A., PORTER, ESTRELLA., PUENTE, L. DE LA., NAVARRO, JOAQUÍN., & CERAME, Á. (2023). ¿Es capaz “ChatGPT” de aprobar el examen MIR de 2022? Implicaciones de la inteligencia artificial en la educación médica en España. *Revista Española de Educación Médica* . <http://doi.org/10.6018/edumed.556511>
- CHOY, G., KHALILZADEH, O., MICHALSKI, M., DO, S., SAMIR, A., PIANYKH, O., GEIS, J., PANDHARIPANDE, P., BRINK, J., Y DREYER, K. (2018). Current Applications and Future Impact of Machine Learning in Radiology. *Radiology*; 288(2), 318-328. <https://doi.org/10.1148/radiol.2018171820>
- CONTRERAS, F. (2024). IA en la educación: Desafíos de implementación y oportunidades de transformación, regional de educación 08, Santiago. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 5336-5358. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i2.10947](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10947)
- CORDÓN, O. (2023). Inteligencia Artificial en Educación Superior: Oportunidades y Riesgos. *RITE Revista interuniversitaria de investigación en Tecnología Educativa*, (15), 16–27. <https://doi.org/10.6018/riite.591581>
- DEO, R. (2015). Machine Learning in Medicine. *Circulation*;132(20), 1920-1930. <https://doi.org/10.1161/CIRCULATIONAHA.115.001593>
- DÍAZ-ARCE, D. (2023a). Plagio a la Inteligencia Artificial en estudiantes de bachillerato: un problema real. *Revista innova educación*, 5(2), 108-116. <https://revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/845/767>
- DÍAZ-ARCE, D. (2023b). Inteligencia artificial vs.Turnitin: implicaciones para el plagio académico. *Revista Cognosis*, 8(1), 15–25. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Cognosis/article/view/5517/6269>
- DÍAZ-RAMÍREZ, J. (2021). Aprendizaje Automático y Aprendizaje Profundo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 29(2), 180-181. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000200180>
- ESCALANTE, J. (2024). Actitud de los estudiantes universitarios de educación ante el uso de la inteligencia artificial. *Ciencia y Sociedad*, 49(2), 3-18. <https://doi.org/10.22206/cys.2024.v49i2.3082>



- FINE, K. (2024). Generative Artificial Intelligence in Higher Education: Why the 'Banning Approach' to Student use is Sometimes Morally Justified. *Philosophy & Technology*, 37(113), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s13347-024-00799-9>
- GARCÍA-PEÑALVO, F. (2023). La percepción de la Inteligencia Artificial en contextos educativos tras el lanzamiento de ChatGPT: disrupción o pánico. *Education in the Knowledge Society*. 24, e31279, <http://doi.org/10.14201/eks.31279>
- GRANADOS, M., ROMERO, S., RENGIFO, R., Y GARCÍA, G. (2020). Tecnología en el proceso educativo: nuevos escenarios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1809-1823. <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286032/html/>
- KOENIGKAM, M., FERREI, J., TADAO, D., MAGALHÃES, A., NOGUEIRA, M., MAZZONCINI, P. (2019). Artificial intelligence, machine learning, computer-aided diagnosis, and radiomics: advances in imaging towards to precision medicine. *Radiol Bras*; 52(6), 387-396. <https://doi.org/10.1590/0100-3984.2019.0049>
- KROFF, F., CORIA, D., Y FERRADA, C. (2024). Inteligencia Artificial en la educación universitaria: Innovaciones, desafíos y oportunidades. *Revista Espacios*, 45(5), 120-135. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n05p09>
- LINO, Y., REYES, D., TÓALA, F., Y ZAMBRANO, J. (2021). Inteligencia artificial como herramienta de innovación en la medicina. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(5), 83-88.
- MENDOZA, J., JIJON, S., JIJON, L. (2024). Implicaciones éticas en el uso de inteligencia artificial en estudiantes universitarios. *Polo del conocimiento*. 9, (3); 877-904 DOI: <https://doi.org/10.23857/pc.v9i3.6691>
- NÚÑEZ, A., ARMENGOL, M, Y SÁNCHEZ, M. (2019). Big Data Analysis y Machine Learning en medicina intensiva. *Medicina Intensiva*; 43(7), 416-426. DOI: [10.1016/j.medin.2018.10.007](https://doi.org/10.1016/j.medin.2018.10.007)
- ORDOÑEZ, R., Y RODRÍGUEZ, M. (2024). Técnicas de Inteligencia Artificial para la Gestión del conocimiento en la educación superior: Una revisión sistemática de la literatura (SLR). *Revista Científica Multidisciplinar G-ner@ndo*, 5(2), 1901-1925. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i2.343>
- PEÑALVO, F., LLORENS-LARGO, F., Y VIDAL, J. (2023). La nueva realidad de la educación ante los avances de la inteligencia artificial generativa. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*. 27(1), 9–39. <http://doi.org/10.5944/ried.27.1.37716>
- RODRÍGUEZ, G., Y BRITO, S. (2017). La inteligencia artificial en la educación superior. Oportunidades y amenazas. *Revista Uide*. 2, 412-422. <http://doi.org/10.33890/INNOVA.V2.N8.1.2017.399>
- RUÍZ, M., RUBIO, L., Y VERDÚ, F. (2021). Los desafíos éticos del periodismo en la era de la inteligencia artificial. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27, 673-684. <http://doi.org/10.5209/ESMP.69708>
- SALMERÓN, Y., LUNA, H., MURILLO, W., Y PACHECO, V. (2023). El futuro de la Inteligencia Artificial para la educación en las instituciones de Educación Superior. *Conrado*, 19(93), 27-34. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442023000400027&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442023000400027&lng=es&tlng=es).

- SIDEY-GIBBONS, J., Y SIDEY-GIBBONS C. (2019). Machine learning in medicine: a practical introduction. *MC Med Res Metodol*;19(64). <https://doi.org/10.1186/s12874-019-0681-4>
- TORRES, J. (2023). La inteligencia artificial (IA) en la educación superior retos y oportunidades. *Dialectica*, 21, 376-388.
- ZACARÍAS, A. (2023). Más allá de la Automatización: Inteligencia Artificial y sus Implicaciones en la Docencia y el Mundo del Trabajo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 7473-7487. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.8333](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8333)
- ZAMORA, Y., Y MENDOZA, M. (2023). La Inteligencia artificial y el futuro de la educación superior:: desafíos y oportunidades. *Horizontes Pedagógicos*, 25(1), 1-13. <https://doi.org/10.33881/0123-8264.hop.25101>

---

## LA JURISDICCIÓN ESPECIAL INDÍGENA EN EL PROCESO PENAL VENEZOLANO

---

**BARROETA RIVAS, Juan C.**

Abogado, Magister en Derecho Procesal Penal  
Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas  
y Sociales,  
Universidad de los Andes,  
Mérida –Venezuela  
**e-mail:** juancbarroeta@gmail.com  
**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-8868-2947>

**Recibido:** 22-02-2025

**Revisado:** 27-02-2025

**Aceptado:** 07-03-2025

## RESUMEN

Los pueblos indígenas poseen culturas ancestrales valiosas, las cuales hacen importantes contribuciones a la sociedad en general. Sin embargo, a pesar del valor reconocido de estos pueblos y de sus culturas, sus derechos más esenciales han sido violados por largo tiempo. La jurisdicción de los pueblos y comunidades indígenas se ha convertido en uno de los temas más difíciles y controvertido de los derechos humanos, La necesidad de vincular los procesos de reconocimiento de derechos sobre la tierra, el territorio y los recursos naturales con aquellos orientados al fortalecimiento de derechos políticos y jurisdiccionales de los pueblos indígenas al interior de sus tierras y territorios es también subrayada por diversos analistas. El objetivo de la investigación fue Contrastar la demarcación y/o auto demarcación de los pueblos y comunidades indígenas y la aplicación de la Jurisdicción ordinaria y la Jurisdicción especial Indígena en el proceso penal venezolano. Basándonos en la hipótesis que una real y verdadera coordinación y cooperación entre la jurisdicción especial indígena y la jurisdicción ordinaria existe con una clara demarcación territorial de los pueblos y comunidades indígenas en la República Bolivariana de Venezuela. Asegurando que el derecho a la libre determinación y el derecho a la tierra son elementos necesarios para consensuar la demarcación con la auto demarcación, como derechos establecidos constitucionalmente. Permite explorar el desarrollo de la jurisdicción especial indígena y el constante enfrentamiento con la jurisdicción ordinaria, lo que lleva a considerar el tema de pluralismo jurídico y multiculturalidad, así como las interacciones jurídicas de los pueblos y comunidades indígenas con la sociedad occidental, las cuales conlleva a una serie de circunstancias que hace cada más valioso el análisis sobre los efectos que se producen, tales como la inseguridad jurídica, la impunidad y la posible vulnerabilidad de los derechos fundamentales.

**Palabras clave:** Jurisdicción especial indígena, derecho consuetudinario, auto demarcación territorial, pluralismo jurídico.

## VENEZOLANO THE SPECIAL INDIGENOUS JURISDICTION IN THE VENEZUELAN CRIMINAL PROCESS

### ABSTRACT

*Indigenous peoples possess valuable ancestral cultures which make important contributions to society in general. However, despite the recognized value of these people and their cultures, their most essential rights have been violated for a long time. The jurisdiction of the indigenous peoples and communities has become one the most difficult and controversial issues of human rights. The need to link the processes of recognition of rights to land, territory and natural resources with those aimed to strengthening the political and jurisdictional rights of the indigenous peoples within their lands and their territories is also underlined by several analysts. The objective of the research was to contrast demarcation and/or self-demarcation of the indigenous peoples and communities and the application of the ordinary jurisdiction and the special indigenous Jurisdiction in the Venezuelan criminal process. We are based on the hypothesis that a real and true coordination and cooperation between the special indigenous jurisdiction and the ordinary Jurisdiction exists with a clear territorial demarcation of the indigenous peoples and communities in the Bolivarian Republic of Venezuela. It ensures that the right to free determination and the right to land are necessary elements for consensus in the demarcation with selfdemarcation as rights established in the constitution. Allowed to explore the development of the indigenous special jurisdiction and the constant confrontation with the ordinary jurisdiction which lead us to consider the issue of juridical pluralism and multiculturalism, as well as legal and the juridical interactions of the indigenous peoples and communities with the western society which take us to a series of circumstances that makes the analysis all the more valuable regarding the effects that are produced such as juridical insecurity, impunity and possible vulnerability of the fundamental rights.*

**Keywords:** Special indigenous jurisdiction; customary law, auto territorial demarcation, juridical pluralism.

## 1. INTRODUCCIÓN

“El Estado reconocerá la existencia de los pueblos y comunidades indígenas, su organización social, política y económica, sus culturas, usos y costumbres, idiomas y religiones, así como su hábitat y derechos originarios sobre las tierras que ancestral y tradicionalmente ocupan y que son necesarias para desarrollar y garantizar sus formas de vida...”

“Los pueblos indígenas tienen derecho a mantener y desarrollar su identidad étnica y cultural, cosmovisión, valores, espiritualidad y sus lugares sagrados y de culto...” “Los pueblos indígenas tienen derecho a mantener y promover sus propias prácticas económicas basadas en la reciprocidad, la solidaridad y el intercambio; sus actividades productivas tradicionales, su participación en la economía nacional y a definir sus prioridades...” (Artículos 119, 121 y 123 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, CRBV, 1999)

En Venezuela, a partir del proceso constituyente y de la puesta en vigencia de la Constitución (1999), se adelantan importantes acciones en defensa de los derechos de los pueblos indígenas. Muestra de estos avances se aprecian a través de la ratificación por parte del Estado venezolano del Convenio 169 de la OIT (2000), y de la promulgación de la Ley de Demarcación y Garantía del Hábitat y Tierras de los Pueblos Indígenas (2001).

Con la adopción del convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes en el año 1989, se abrió un panorama en donde los conceptos de derechos consuetudinarios, derecho propio, derecho mayor, ley de origen y jurisdicción especial, como los elementos que conforman el sistema de justicia indígena, progresivamente se han venido consolidando en el orden jurídico internacional, y en las legislaciones internas de los Estados de América Latina. (Ávila, 2013, p.65).

Los avances en el texto constitucional se expresan en el reconocimiento de la sociedad venezolana como multiétnica y pluricultural y porque se reconoce, ya no en un régimen de excepción, sino directamente los derechos de los pueblos indígenas a mantener su cultura, su lengua y su hábitat. Las lenguas indígenas son consideradas idiomas oficiales de estos pueblos (art. 9); se garantiza el derecho de estos pueblos a mantener y desarrollar su cultura, con un ordenamiento político, social y religioso acorde con su sabiduría ancestral, sobre la base de un sistema económico, de educación y de salud propios y con derecho a definir sus propias prioridades de desarrollo (arts. 119, 121, 123 y 123); se garantiza el derecho a la propiedad colectiva de sus conocimientos y se prohíbe el registro de patentes sobre sus recursos y conocimientos (art. 124); se reconoce el derecho consuetudinario indígena (art. 260); y se establece la representación política a través de tres diputados indígenas en la Asamblea Nacional (art. 186).

## 2. El Derecho indígena

Los pueblos indígenas se caracterizan principalmente por tener un vínculo de ascendencia con los pueblos originarios (continuidad histórica), por la diferenciación del grupo social dominante (no son grupos hegemónicos) y por su identidad cultural (los individuos participan de las tradiciones, costumbres, idioma, entre otros). Aunque estas personas viven en situaciones que normalmente se asocian con la violación de sus derechos, especialmente los derechos de las minorías en el derecho internacional, sus representantes exigen el reconocimiento de la libre determinación como base de todos los derechos humanos que se proporcionan a ellos, y no solo el reconocimiento de su condición de minorías o grupos vulnerables. La libre determinación permite a la comunidad ejercer el control sobre su propio futuro y así sobrevivir y prosperar. Es un componente central de la identidad de grupo, lo que lleva a un fuerte significado político. Ello implica, entre otras cosas, la autonomía, el autogobierno, el reconocimiento y la protección de la diversidad, la protección del territorio, la política de la participación, la



protección de la lengua, prácticas artísticas y tradicionales, así como el reconocimiento del derecho consuetudinario indígena (Foster, 2001, p. 145)

Hoy en día encontramos diversos procesos políticos bajo el liderazgo indígena y con una cada vez más creciente alianza con otros sectores de la sociedad, algunos pretenden ampliar los marcos normativos constitucionales, otros alcanzar la ratificación del convenio como en la Organización Internacional del Trabajo (OIT) convenio 169 del año 1989 o bien avanzar en su reglamentación a través de legislaciones secundarias.

La jurisdicción de los pueblos indígenas y grupos étnicos se ha convertido en uno de los temas más difíciles y controvertido del derecho nacional e internacionales de los derechos humanos. En efecto en apenas dos décadas desde la adopción del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo en 1989, pasó de ser un asunto relativamente especializado e invisible a ser el objeto de conflictos jurídicos, políticos y sociales en los que se juegan tanto intereses económicos como la supervivencia de pueblos indígenas y otras comunidades étnicas alrededor del mundo. (Morris y col, 2009, p. 134)

La jurisdicción especial indígena son espacios de justiciabilidad, es decir, la facultad y la posibilidad de hacer valer los derechos propios, lo cual es un derecho colectivo reconocido a los pueblos indígenas por la declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, el de la OIT Convenio 169 (1989), de igual manera el Estado Venezolano reconoce el derecho propio de los pueblos indígenas, ya que ellos pueden aplicar justicia dentro de sus hábitat y tierras por sus autoridades legítimas, y estas sólo deben involucrar a sus habitantes, siempre que no sean incompatibles con los derechos humanos establecido en la CRBV (1999), los tratados, pactos y convenciones internacionales. Si llegasen a ser incompatibles la jurisdicción ordinaria estará encargada de accionar el proceso penal correspondiente.

La Sala Constitucional, a través de sus jurisprudencias ha logrado esclarecer muchos aspectos relevantes de la Jurisdicción Especial Indígena, brindando herramientas importantes de interpretación, pero quedan aún una serie de interrogantes en cuanto a los conflictos de competencia que se suscitan entre la jurisdicción penal ordinaria y la jurisdicción especial indígena.

Por lo tanto las leyes que se han creado no dejan ver con claridad la solución a ciertas situaciones, ejemplo de esto el desconocimiento de las diferentes comunidades indígenas que habitan en el País y la diferencia entre sus respectivas culturas, la falta de reconocimiento de algunos sectores de la sociedad y la falta de coordinación clara entre el sistema jurídico nacional y la jurisdicción especial indígena, impidiendo el establecimiento de bases conceptuales que sustenten la jurisdicción, por lo que es importante señalar que la evolución del conflicto entre la jurisdicción especial indígena y la jurisdicción penal ordinaria surge de la necesidad de crear un reglamento de coordinación para establecer la competencias de ambas.

La jurisdicción especial indígena y la jurisdicción ordinaria no deben operar como sistemas independientes, debe existir una Ley de Conexión, para lograr operar según lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999); ya que son demandantes los trances que se presentan al momento de interpretar dichas jurisdicciones, por lo que se ponen en manifiesto casos de equivocaciones sobre las garantías de los derechos humanos y la falta de conocimiento de la norma, por otra parte se presenta el abuso de autoridad por parte de los indígenas o por parte de los funcionarios judiciales, en el momento de resolver algún conflicto que se presente e involucre algún integrante de una comunidad indígena.

Por otra parte, más allá de las reformas constitucionales que han sufrido diversos países de la Región, en la mayor parte de estos países se han aprobado legislaciones que regulan el alcance de los derechos de los pueblos y comunidades indígenas sobre sus tierras y recursos naturales.

A pesar de los importantes avances que se han llevado a cabo, el desafío es asegurar los derechos de los pueblos y comunidades indígenas a sus tierras, territorios y recursos, así como el derecho de su libre participación en la gestión de los procesos económicos, sociales y políticos en el interior de sus espacios territoriales, desafío que se logrará estableciendo una clara demarcación territorial y a su vez garantizará la seguridad jurídica.

De esta manera surge la necesidad de asegurar la implementación de sistemas que garantice un correcto proceso de demarcación y/o autodemarcación de los pueblos y comunidades indígenas y de qué manera este proceso será el inicio de una verdadera conexión entre la jurisdicción especial indígena y la jurisdicción ordinaria, donde integre factores que ayuden a la confluencia de las garantías plenas de la administración de justicia en ambas jurisdicciones.

Las autoridades indígenas al igual que los jueces ordinarios, están en la obligación de prestar la garantías necesarias para que se respeten los mínimos derechos jurídicos establecidos, a fin que los derechos humanos sea el principio e impedir que en la práctica, se violen las normas del debido proceso penal, que es aquel en el que se ha respetado los derechos y garantías que le asisten a cualquier ciudadano que es objeto de una investigación, para juzgar su conducta existen casos en los que ciertas comunidades indígenas no están cumpliendo con lo prescrito por la CRBV (1999), la verdadera justicia indígena es la que logra sus fines respetando el derecho al debido proceso, que tiene el imputado, cuando se irrespete ese proceso la justicia indígena llega a confundirse con “ajusticiamiento” lo cual en la práctica significa una violación a los derechos expuestos en la CRVB (1999).

En el campo del Derecho la justicia indígena carece de un ordenamiento jurídico escrito en una ley que la tipifique y sancione, no existe un procedimiento de juzgamiento previsto en un código, norma jurídica, estatuto o reglamento; está basada únicamente en su derecho propio, consuetudinario,

esto se debe a que la justicia indígena no se sustenta en un órgano especializado, ni se origina en una ley escrita, surge del seno de la comunidad indígena, emplea un procedimiento rápido de carácter público y colectivo expuesto en las asambleas comunales, cuya práctica es primitiva y en muchos casos se puede considerar exagerados, las autoridades y miembros de las comunidades indígenas en la aplicación del juzgamiento para resolver los conflictos internos de la comunidad utilizan formas y medios que para los mestizos, pueden resultar degradantes, arbitrarios y lesivos a la dignidad humana en varios casos. (Díaz y Antúnez, 2016, P 134)

En Venezuela no existen una normativa que señale de manera clara y expresa cómo debe resolverse el caso de las personas indígenas que son condenadas dentro de su cultura y esta condena a pesar de violar los derechos humanos constituyen hechos socialmente aceptados, pero en el modelo jurídico ordinario son impugnados. Por lo tanto, es importante establecer pertinentemente la responsabilidad penal de los indígenas en Venezuela, partiendo de la posibilidad real de una nueva lectura del derecho, en aras a aportar una solución que se ajuste a la realidad de esta problemática jurídico-penal sin separarla de su esencia.

En Venezuela a pesar de contemplarse un número considerable de jurisdicciones especiales, entre ellas la indígena, en realidad opera el principio de unidad de jurisdicciones; desde las perspectivas de ese sistema jurídico se entiende que la jurisdicción es una y la ejerce el juez ordinario al administrar justicia, según las normas que establecen sus competencias.

Se considera entonces que es un reto el reconocimiento de la jurisdicción especial indígena y la reforma del principio de unidad jurisdiccional, para poder tener la posibilidad de dar respuestas acertadas a los conflictos entre la jurisdicción ordinaria y la jurisdicción especial indígena. Si se logra entrelazar las jurisdicciones de manera que no haya contradicciones entre ellas, sin quebrantar las costumbres ancestrales de las comunidades indígenas, la justicia sería

impartida sin dilaciones y violaciones al debido proceso, conforme a los principios de justicia y equidad.

### 3. La demarcación Territorial

...Por toda la vías y maneras que pudiese, procure e trabaje atraer a los moradores de las dichas islas e tierras firme a que se conviertan a nuestra santa fe católica...e procure e haga el dicho almirante que todos...e los que más fueren de aquí adelante, traten muy bien e amorosamente a los dichos indios, sin que les fagan enojo alguno, procurando que tengan los unos con los otros mucha conversación e familiaridad, haciéndose las mejores obras que se pueda.(Fernández (1954) citado por Torrecuadrada y Aguilar,2015, p.15)

El derecho a la libre determinación y el derecho a la tierra son elementos necesarios para consensuar la demarcación con la autodemarcación, como derechos establecidos constitucionalmente. Así tendríamos un conjunto de fundamentos jurídicos y políticos que permitirían convertir la autodemarcación en demarcación y que son:

- Los aspectos políticos de la conversión (del reconocimiento al ejercicio de derechos): el carácter protagónico y participativo de la democracia venezolana; el Estado social de derecho.
- Los aspectos jurídicos de la conversión (del ejercicio a la materialización territorial de derechos): la Declaración de Derechos de los Pueblos Indígenas; el Convenio 169 de la OIT; la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV); la Ley Orgánica de Pueblos y Comunidades Indígenas (LOPCI) y la Ley de Demarcación y Garantía del Hábitat y Tierras de los Pueblos Indígenas (LDGHTPCI) (Torrecuadrada y Aguilar,2015, p.123).

Un aspecto fundamental que anticipa la autodemarcación territorial de los pueblos

y comunidades indígenas y afirma la mayor representación de sus derechos es la necesidad de mostrar visualmente la distribución espacial de información antropológica sobre dichos pueblos, con fines científicos y de planificación social, este aspecto es la etn-cartografía cultural o mapas mentales.

A partir de la promulgación de la Ley de Demarcación y Garantía del Hábitat y Tierras de los Pueblos indígenas (2001) y de la Ley Orgánica de Pueblos y Comunidades Indígenas (2005), las demandas de diferentes organizaciones indígenas para iniciar actividades orientadas a la autodemarcación de tierras se multiplicaron y con ellas los esfuerzos en automatizar los datos manejados por los indígenas. Recientemente, la Universidad Nacional Experimental de Guayana, con el conjunto de organizaciones aliadas, trasvasó los datos sobre el Caura a un sistema de información geográfico, y luego también el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas lo hizo con los Jotí, a los E'ñepá, y más recientemente, con los Yabarana.

El discurso de los nuevos movimientos indígenas, plantean una relación cada vez más clara entre territorialidad, autogobierno y jurisdicción, como expresiones del derecho a la libre determinación. Esto ha significado un fuerte debate, para promover una mayor participación indígena en la sociedad y fortalecer las culturas e instituciones indígenas para construir un nuevo modelo de Estado más incluyente. Las protestas y demandas indígenas, se centran en lograr acceder a las instituciones del Estado, a la par que se desea fortalecer sus propias instituciones para hacer posible su participación.

Los avances en el texto constitucional se expresan en el reconocimiento de la sociedad venezolana como multiétnica y pluricultural y porque se reconoce, ya no en un régimen de excepción, sino directamente los derechos de los pueblos indígenas a mantener su cultura, su lengua y su hábitat. Las lenguas indígenas son consideradas idiomas oficiales de estos pueblos (art. 9); se garantiza el derecho de estos pueblos

a mantener y desarrollar su cultura, con un ordenamiento político, social y religioso acorde con su sabiduría ancestral, sobre la base de un sistema económico, de educación y de salud propios y con derecho a definir sus propias prioridades de desarrollo (arts. 119, 121, y 123); se garantiza el derecho a la propiedad colectiva de sus conocimientos y se prohíbe el registro de patentes sobre sus recursos y conocimientos (art. 124); se reconoce el derecho consuetudinario indígena (art. 260); y se establece la representación política a través de tres diputados indígenas en la Asamblea Nacional (art. 186) (Leal, 2006, p.208). La LOPCI presenta ventajas y fortaleza, por una parte, se encuentra el principio de que el procedimiento de solicitud y tramitación de la demarcación se puede realizar por parte de los pueblos y comunidades indígenas y esto está contemplado en la ley, la mismas garantiza la participación de los pueblos y comunidades indígenas en este proceso, cumpliendo solo con lo que reza el artículo 38 de la misma y por supuesto la viabilidad jurídica del procedimiento.

La autodemarcación es el proceso de deslinde llevado a cabo por los propios pueblos y comunidades indígenas, el cual debe ser validado por el Estado. Este se desarrolla en virtud de la mora con los procesos de demarcación de hábitat y tierras de los pueblos y comunidades indígenas de tener la propiedad sobre su hábitat y tierras, ante las amenazas, el acecho y la violencia a la que están siendo sometidos sus territorios ancestrales y tradicionales. Es así como la autodemarcación es la herramienta para la concreción del derecho al territorio. En consecuencia, es el espacio /lugar de materialización del derecho al territorio. Es la política pública (“desde abajo”) a través de la cual se hace avanzar el derecho reconocido (Aguilar, 2019, p. 106).

Los avances en la demarcación territorial de los pueblos y comunidades indígenas en Venezuela se han visto truncado por una serie de situaciones que no han permitido lograr el objetivo plasmado en el artículo 119 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el año 1999, y la promulgación de la Ley de Demarcación y

Garantía del Hábitat y Tierras de los pueblos indígenas en el año 2001.

Una de las primeras fallas que se visualizan en la implementación de los sistemas propuestos por la Ley es la falta del reglamento, esto ha dejado un vacío jurídico, que no ha permitido la correcta y certera ejecución de la Ley; en el artículo 5 de mencionada ley, se establece la creación de la dirección general de demarcación de hábitat y tierra de los pueblos indígenas adscrita al Ministerio del ambiente y Recursos naturales, actual Ministerio del poder popular del ambiente y recursos naturales, los registros documentados hasta el momento señalan que en el segundo semestre del año 2001 se creó la Comisión Nacional de Demarcación Territorial integrada por representantes indígenas de 8 estados del país y 8 representantes de Ministerios (Ambiente, Energía, Producción y Comercio, Educación, Defensa, Interiores, Exteriores, Cartografía), dichos registros no muestran de manera clara el avance de la comisión.

Aunque la CRBV (1999), señala que la demarcación debe ser realizada por el Ejecutivo Nacional con la participación de los pueblos indígenas, en la Ley de Demarcación y Garantía del Hábitat y Tierras de los pueblos indígenas también se reconoce la posibilidad de que los propios pueblos y organizaciones indígenas presenten sus proyectos de autodemarcación. En vista de la falta de avances en el ejercicio efectivo de este derecho, particularmente en el estado Amazonas, las organizaciones indígenas optaron por la estrategia de realizar y presentar sus propios proyectos de autodemarcación ante la Comisión Regional de Demarcación del Hábitat y Tierras Indígenas para ser convalidados oficialmente dentro del proceso nacional de demarcación.

Existen al menos 15 procesos de autodemarcación ya iniciados a nivel nacional que deben ser inmediatamente validados por el gobierno nacional. Deben promoverse autodemarcaciones en aquellos territorios y con aquellos pueblos donde aún no existan y el Estado Venezolano debe ser el garante

de cada una de ellas. Deben propiciarse mesas de diálogos en los territorios donde las estrategias de demarcación así lo demanden, por el conjunto de intereses que acechan a los derechos de los pueblos y comunidades indígenas del país (Aguilar, 2019, p.100).

Dos décadas después del nacimiento de la CRBV (1999), el avance en la implementación de los derechos territoriales de los pueblos y comunidades indígenas es considerablemente limitado. Sin embargo, el interés que los pueblos y comunidades indígenas presentan por la defensa de sus derechos ha logrado de manera contundente el nacimiento de organizaciones indígenas con líderes natos de sus comunidades, que atienden a la necesidad de una respuesta oportuna sobre materia de demarcación y/o autodemarcación.

El Gobierno nacional a través de su órgano rector en materia, ha desarrollado políticas que no abrigan los intereses indígenas y su autonomía tradicional, causando un descontento y desconcierto. De esta manera y buscando siempre el resguardo de sus derechos se creó la Coordinación de Organizaciones indígenas del amazonia Venezolana (COIAM) en el año 2012, espacio abierto de permanente dialogo, así como otras organizaciones vinculadas como la ORPIA en el año 2013, vinculada directamente con la Coordinadora de Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA), por otra parte en el año 2014 surge la organización de mujeres Wanaalero y OMIDA que ha trabajado en el impacto socio ambiental de la minería ilegal y otros problemas que afectan a los pueblos y comunidades indígenas, estas organizaciones tuvieron su impulso para

su configuración a raíz de anunciarse la creación del convenio del Arco Minero del Orinoco con la empresa china Citic Group para la exploración y cuantificación de reservas minerales.

El Estado Venezolano a través de esta Ley permite a los pueblos indígenas la aplicación de instancias de justicia propia, dentro de los límites de su hábitat o espacios territoriales de conformidad con sus tradiciones ancestrales, reconociendo con ello las normas consuetudinarias, autoridades legítimas y procedimientos existentes, siempre que no sean contrarios a la Constitución, leyes y orden público, por mandato constitucional esta fue regulada en el año 2005, a través de la Ley Orgánica de las Comunidades Indígenas, que en sus artículos del 132 y siguientes, que establecen la potestad que tienen por medio de sus autoridades legítimas, de tomar decisiones de acuerdo con sus normas y procedimientos tradicionales, para solucionar de forma autónoma y definitiva las controversias que se susciten entre sus integrantes, dentro de su hábitat y tierras.

De igual manera entra en conflictos asuntos como: que el hecho se haya desarrollado dentro de un territorio indígena, que algunas de las partes involucradas pertenezca a la comunidad indígena, que el hecho constituya para la justicia ordinaria un delito que afecta a la sociedad en general, que la jurisdicción indígena se niegue a conocer un caso específico o que la jurisdicción especial indígena no garantice imparcialidad y el caso deba ser tomado por la jurisdicción ordinaria, estas situaciones y muchas más se pueden presentar y dar lugar a un conflicto entre jurisdicciones.

#### 4. REFLEXIONES FINALES

- Con la promulgación de la CRBV (1999), el país quedó consolidado como multiétnico, plurijurídico y pluricultural, posterior a esto la promulgación de las Leyes de: Demarcación y garantía del hábitat y Tierras de los pueblos y comunidades indígenas y la Ley Orgánica de pueblos y comunidades indígenas, dio pie al inicio de los procesos de autodemarcación, garantizando la participación de los pueblos y comunidades indígenas.



- La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela indica la potestad de las autoridades de los pueblos y comunidades indígenas para ejercer su justicia. Así se habla de “autoridades legítimas”.

- La CRVB (1999) a pesar de ser modelo Latinoamericano, fue promulgada sobre unas bases decimonónica, sin la estructura organizada y preparada para su puesta en marcha, la dependencia que se cumpla su mandato obedece de dos factores ajenos a ella que son el deseo de cumplirla y el poder cumplirla, el Estado se compromete con esta Constitución a garantizar deberes y obligaciones sin contar que para cumplirlo tendría que transformar una estructura política, económica y social de más de 100 años.

- En pro de sus derechos han surgido en el territorio nacional movimientos indígenas, con un discurso claro que plantea una relación cada vez más estrecha entre territorialidad, autogobierno y jurisdicción, como expresiones del derecho a la libre determinación.

- La principal falla que se observa en la implementación de los sistemas propuestos por la Ley es la falta de reglamentos, que deja un vacío jurídico, impidiendo su correcta y certera aplicación.

- Es una realidad que el gobierno nacional ha desatendido el llamado de los pueblos y comunidades indígenas al derecho a la posesión de sus tierras, que por herencia les pertenece, dejando a un lado las necesidades que obedecen a los principios de honestidad, derecho y justicia que aclaman los pueblos y comunidades indígenas desde la conquista.

- El Estado Venezolano a través de sus jurisprudencias ha logrado esclarecer muchos aspectos relevantes de la jurisdicción especial indígena, sin embargo, aún no existe una clara cooperación entre la jurisdicción ordinaria y la jurisdicción especial indígena.

- El principal reto del pluralismo jurídico, es la coexistencia de dos o más sistemas jurídicos dentro de un mismo territorio.

- Uno de los factores que afecta con mayor énfasis la aplicación de la Jurisdicción Especial Indígena, es la occidentalización del derecho que aplica la Jurisdicción Ordinaria.

- Los indígenas son particularmente vulnerables a la violación de sus derechos y esta vulnerabilidad se encuentra estrechamente relacionada a la falta del reconocimiento de sus derechos culturales colectivos ancestrales.

- En el territorio de la República Bolivariana de Venezuela existen 52 pueblos indígenas, según censo nacional 2011, que disponen de autoridad, normas, procedimientos, sanciones y un matiz de características distintas entre sí, es por esta razón que hablar de solo una jurisdicción especial indígena es un error. -El Estado apostó desde un principio por el reconocimiento de los derechos territoriales indígenas, no obstante, la falta de voluntad política, la burocracia (creación de nuevas instancias, cambios de ministerios, entre otros) y la toma de decisiones de forma inconsulta, han sido algunos de los mayores obstáculos para lograr el cometido, por lo que las buenas intenciones de algunos funcionarios y la perseverancia indígena no ha sido suficiente.

- El rol protagónico de las comunidades es clave, y se crea la necesidad de establecer una forma de coordinar entre ambas jurisdicciones, ya que al funcionar dichos sistemas entrarían en choque diversas situaciones, en las cuales se ven involucrados principios fundamentales que deben ser garantizados por el Estado.

## 5. REFERENCIAS

- Aguilar, V (2019). Resistencia indígena y disidencias jurídicas en Venezuela. Fundación Buria. Barquisimeto- Venezuela
- Ávila, M. (2013). *El derecho penal indígena: Entre la diversidad y los derechos humanos*. Ecuador.
- Constitución de La República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial 5.453 del 24 de marzo de 2000.
- Foster, C. (2001). Articulating Self-Determination in the Draft Declaration on the Rights of Indigenous Peoples. *The European Journal of International Law*, 12 (1), 141-157.
- Jurisdicción especial indígena, como resistencia del territorio HUPTTOJA “Puriari aje). Perto Cabello- Venezuela (2018).
- Ley Orgánica de pueblos y comunidades indígenas . (2005). *Gaceta de la Republica Bolivariana de Venezuela N° 38344* del 27 de diciembre de 2005.
- Ley de demarcación y garantía del hábitat y tierras de los pueblos indígenas. 2001. *Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N 37.118*.
- Morris y Col. (2009). La consulta previa a los pueblos indígenas: Los estándares de derecho internacional. *Programa de justicia global y derechos humanos*, 2.
- Organización Internacional del Trabajo, Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (1989) San José de Costa Rica, OIT oficina para América Central y Panamá.
- Torre Cuadrada, S. y Aguilar, V. (2015). Políticas, derecho, y territorio indígena en Venezuela. Colección ciencias económicas y sociales, serie ciencias económicas y sociales. Series Ciencias Políticas. ULA Venezuela.
- Vitorino, R. (2015). Pueblos indígenas diversidad cultural y el derecho a la autodeterminación: desde el derecho internacional al constitucionalismo latinoamericano. *Derecho PUCP* (75), 119-138.

---

# LA CIENCIA DEL DERECHO Y EL PENSAMIENTO COMPLEJO: UNA MIRADA DESDE LA FENOMENOLOGÍA EIDÉTICA

---

**FLORES DIAZ, José Eladio**

Abogado. Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos.

Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Los Andes, Mérida-Venezuela

Participante del Doctorado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte CEP-ULA.

**e-mail:** jefd\_4@hotmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-4136-8413>

**Recibido:** 07-02-2025

**Revisado:** 07-02-2025

**Aceptado:** 07-03-2025

## RESUMEN

Este trabajo se realizó a partir de una investigación fenomenológica, con un diseño documental de carácter bibliográfico. Su objetivo principal se erigió en puntualizar la relación entre la ciencia del derecho y el pensamiento complejo, vista desde la experiencia vivencial de la práctica profesional del autor. De este modo, se exploró la interrelación dogmática del derecho con la ambivalencia bajo el andamiaje de la fenomenología. Por último, se destaca la existencia de un tejido comunicante entre los mandatos jurídicos y las realidades humanas de la práctica profesional, en la que se concibe que el derecho no es un ente aislado, sino parte de un sistema que refleja y responde a las dinámicas del aparato de justicia, del poder y de los conflictos presentes en la sociedad.

**Palabras clave:** Fenomenología eidética. Ciencia del derecho. Pensamiento complejo.

## THE SCIENCE OF LAW AND COMPLEX THOUGHT: A PERSPECTIVE FROM EIDETIC PHENOMENOLOGY

### ABSTRACT

*This work was conducted through phenomenological research, with a bibliographical documentary design. Its main objective was to clarify the relationship between legal science and complex thought, seen from the author's lived experience of professional practice. In this way, the dogmatic interrelation of law with ambivalence was explored under the framework of phenomenology. Finally, the existence of a connecting network between legal mandates and the human realities of professional practice is highlighted, in which law is conceived not as an isolated entity, but as part of a system that reflects and responds to the dynamics of the justice system, power, and conflicts present in society.*

**Keywords:** *Eidetic phenomenology. Legal science. Complex thought.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En el transcurso de mi vida profesional, descubrí que, concordar con el pensamiento complejo era un proceso natural, casi instintivo, aunque en el pasado no tenía claro cuál era su denominación exacta. Fue en febrero de 2017, mientras exploraba las páginas de libros recomendados por colegas y mentores, que aprendí a identificar y articular esta perspectiva que había estado practicando sin saberlo. A lo largo de más de doce años, mis experiencias como abogado me enseñaron que la ciencia del derecho es un área monumental en constante evolución, que trasciende las perspectivas de la malla curricular que estudié en la universidad, es decir, va más allá del saber jurídico, del régimen racional de normas de comportamiento social, de la imposición del Estado sobre el administrado, del iuspositivismo, de la distinción entre el derecho y la moral, del método interpretativo de la norma, en fin, sobrepasa el estudio, la sistematización, interpretación y aplicación de un orden jurídico. Como bien explicó Kelsen (1960): “cuando una norma es válida sólo para un lugar y un tiempo determinado, no se aplica sino a los hechos que transcurren en ese tiempo y ese lugar” (p. 35). Lo que claramente refleja la naturaleza cambiante y dinámica de la sociedad y del derecho.

A medida que profundizaba en el ejercicio profesional, empecé a percibir las leyes, jurisprudencias y doctrinas, bajo una luz completamente distinta. Las normas jurídicas que en el aula de clases adosaban procesos hipotéticos, se transformaron en realidades vivientes configuradas en la cotidianidad de las personas. Descubrí que detrás de cada caso, de cada disputa legal, hay historias humanas que añaden matices a la experiencia jurídica. Esta revelación impactó mi concepción de la ciencia del derecho, ya que pasé de analizar teorías a confrontar dilemas morales y éticos en situaciones concretas. Al respecto, Benshimol (1999) y Hernández (2008), concuerdan en que el derecho puede ser percibido como la ciencia de la justicia. De esta manera, cada norma, cada procedimiento y cada dictame, tiene implicaciones profundas en la vida humana.

Entonces, me di cuenta que estaba operando dentro de un ambiente definido por otros, donde las nociones de “correcto” e “incorrecto” estaban rígidamente establecidas. Los protocolos dictados por una población reacia al cuestionamiento, despertaron en mí dudas sobre la inmutabilidad de esas reglas. Desafiar estas costumbres me permitió comprender que la ciencia del derecho no se sustenta en una verdad absoluta; al contrario, su esencia reside en la confluencia de la justicia y la realidad, la cual a menudo es una construcción social susceptible a las influencias del poder y la corrupción.

Así pues, avancé en mi ejercicio profesional, con la convicción de que lo que es legal, no siempre es justo, y que todo abogado debe ser crítico de su propia profesión, cuestionando no solo lo que se considera legalmente correcto, sino también lo que resuena éticamente. En definitiva, mi enfoque evolucionó, trayendo consigo una transformación que me condujo a una nueva comprensión del derecho, entrelazada por la recursividad del dogma y la experiencia.

No obstante, al observar en la práctica jurídica la fragilidad de la metodología de aplicabilidad de una norma jurídica ante la influencia de un favor o una suma de dinero, surgió en mí la siguiente pregunta: **¿En qué momento de la práctica profesional del derecho lo correcto se convierte en incorrecto y lo incorrecto en correcto?** Esta alarmante realidad deja entrever que, en muchos casos, la justicia se asemeja más a la arbitrariedad funcional que a un ideal superior, lo que genera en mí una profunda inquietud. Este dilema no es simplemente una interrelación teórica, sino una cuestión que impacta vidas y altera la tranquilidad de la sociedad. Antes de dar respuesta a tal interrogante, invito al lector a explorar tres ideas centrales que considero intrínsecamente conectadas: la fenomenología eidética, la ciencia del derecho y, el pensamiento complejo. Cada una de estas ideas emerge de una investigación fenomenológica con un diseño documental de carácter bibliográfico, que ofrece un enfoque analítico sobre la realidad de un bucle recursivo que en muchas



ocasiones vislumbra las dificultades que enfrentan los profesionales del derecho.

### La fenomenología eidética

También conocida como fenomenología pura o simplemente fenomenología, se centra en la descripción profunda y multifacética de la experiencia humana desde la perspectiva del propio individuo, abarcando no solo los acontecimientos externos, sino también los matices internos que configuran el divisar personal. Su origen se remonta en la escuela del filósofo y matemático alemán, Edmund Husserl, quien a finales del siglo XIX y principios del XX, revolucionó la forma en que entendemos la conciencia y la experiencia al argumentar que, en las experiencias vividas, se puede descubrir las estructuras fundamentales que dan forma al pensamiento y las emociones; de tal forma que su visión paradigmática es un antagonismo al positivismo y a cualquier enfoque de una ciencia sin sujeto (Husserl, 1984).

Esta perspectiva invita a que cada historia de vida sea contemplada como un relato único que ilumina aspectos de la condición humana, permitiendo que la diversidad de experiencias contribuya a un conocimiento más profundo y comprensivo del ser. De esta manera, al ahondar en las experiencias individuales, la fenomenología eidética no solo se convierte en una herramienta de análisis filosófico, sino también en un puente hacia la empatía y la conexión entre los seres humanos y su entorno, tal como afirmó Capra (2006), existe una búsqueda constante de conexiones e interdependencias en todos los aspectos de la vida, en el que se fomenta un diálogo enriquecedor sobre la naturaleza de nuestras realidades compartidas.

Bajo esta arista, lo fundamental dentro del método fenomenológico radica en la descripción de la presencia del ser humano en el mundo y la interrelación de la presencia del mundo en la conciencia del hombre. Esta dialéctica que se manifiesta en cada experiencia vivida, se transforma en un hilo conector hacia una comprensión más profunda de la existencia. Cada interrelación

con nuestro entorno, ya sea a través de la naturaleza, de las relaciones interpersonales o, de las cosas que nos rodean, se convierte en un acto de revelación que nos conecta no solo con nuestro ser interno, sino también con la realidad de nuestro mundo exterior, para abrir paso a la reflexión e intuición de configurar la experiencia tal como es vivida (Morse, 1994).

Por su parte, Kolakowski (1983), relata que, Husserl, observaba en la ciencia logros significativos; sin embargo, sentía una profunda preocupación en el hecho de que los científicos no se detuvieran en cuestionar la intencionalidad y el sentido de sus propias acciones, razón por la cual “las ciencias erraron en sus formas de valoración. Pusieron en segundo término el pensamiento y el sentido de toda existencia humana” (Husserl, 1984; p. 11). Es pues la fenomenología eidética una ciencia apriorística porque tiene como punto de partida la vivencia intencional del individuo (Husserl, 2009). Por ende, se utiliza un lenguaje descriptivo que no solo busca comunicar, sino que aspira a evidenciar la riqueza y complejidad de la experiencia humana a través de la reflexión de quienes han vivido esos momentos (Buendía, Colás y Hernández, 1998).

No obstante, en palabras de Bolio (2012), la fenomenología de Husserl tuvo una influencia significativa en la vida de muchos filósofos de la cultura europea del siglo XX, entre los que destacan, Martín Heidegger, Jean Paul Sartre, Albert Camus y Karl Jaspers. Asimismo, José Ortega y Gasset, impulsa la traducción de las obras de Husserl, al idioma castellano; pese a que cuestiona sobre sus teorías, desarrolla en grande la fenomenología del perspectivismo y de la razón vital e histórica, convirtiéndose en uno de los ensayistas más influyentes de la lengua española (Op. cit.). Ahora bien, Spiegelberg (1982) y Morse (1994), adosan una idea en común, la cual se erige en que la fenomenología a través del tiempo ha evolucionado de manera significativa, por lo que surgió una perspectiva fenomenológica distinta a la eidética, denominada fenomenología hermenéutica.

Al respecto, Bolio (2012), escribió que, Martín Heidegger, a quien Husserl consideró en algún momento su mejor discípulo, aunque luego le diera un giro a su modo de comprender la fenomenología y tomara su propio camino, fue un protagonista clave de la filosofía occidental del siglo XX que influyó de manera significativa a través del pensamiento hermenéutico.

Según Buendía y otros (1998), la fenomenología hermenéutica, a diferencia de la eidética, se basa en la idea de que la experiencia vivida es, en esencia, un proceso interpretativo profundamente influenciado por el contexto histórico y cultural del sujeto. Heidegger (1927), sostiene que el significado no se puede extraer simplemente del contenido textual, sino que es el resultado de la existencia misma. La interpretación auténtica requiere un regreso a las condiciones existenciales que hacen posible el significado. De este modo, la fenomenología hermenéutica se convierte en un proceso de descubrimiento, donde el sentido se presenta como algo que ya está en el mundo, esperando a ser revelado.

En consecuencia, con base a las ideas precursoras, la fenomenología hermenéutica y eidética, no son concepciones sinonímicas. La fenomenología hermenéutica, orienta la observación del investigador, hacia afuera (en sus semejantes), invitando a explorar cómo otros interpretan y dan sentido a sus propias vivencias. Este movimiento hacia el exterior permite captar la diversidad de experiencias humanas y enriquecer la comprensión de la condición humana. En tanto que, la fenomenología eidética, impulsa al investigador a realizar la observación de la experiencia humana, desde adentro (en sí mismo). Esta metodología invita al investigador a profundizar en sus propios pensamientos, emociones y percepciones, para posteriormente describir sus hallazgos de manera clara y estructurada, reflejando así su propia experiencia. También, busca revelar las esencias universales que subyacen a la experiencia humana, tal como concluyó Husserl (1984), la idea de la fenomenología eidética es que, a través de la reducción, el investigador puede despojarse

de sus suposiciones y prejuicios previos para acceder a la experiencia pura; este proceso implica suspender el juicio sobre la existencia del mundo externo, permitiendo que surjan las estructuras esenciales de la conciencia.

### La ciencia del derecho

A partir de este momento abro paso al desarrollo de la segunda idea central del presente escrito: la ciencia del derecho. Igualmente, conocida como ciencia jurídica o ciencia dogmática del derecho.

Basado en mi experiencia, desde el inicio de mis estudios en derecho, he vivido la notable dificultad de definir el concepto de “derecho”. Esta complejidad se origina no solo en su naturaleza multifacética, sino también en las diversas razones que subyacen en su estudio. Los factores que influyen en esta discusión circunscriben el componente lingüístico, que implica la interpretación de términos en contextos diversos; el aspecto ético, que cuestiona cómo el derecho se relaciona con la moralidad y los valores humanos; y el carácter dogmático, que se aferra a los principios técnicos-normativos establecidos por la entidad competente. Todo esto contribuye a conferir al derecho una riqueza y profundidad extraordinaria. Como señaló Kelsen (1960): “las reglas de derecho son, al igual que las leyes naturales, juicios hipotéticos y por consiguiente no categóricos” (p.49), y es precisamente en esta intersección de reglas y leyes donde se encuentra un campo fértil para el análisis jurídico.

Al examinar la evolución del concepto “derecho”, desde la historia hasta la actualidad, se evidencia que no ha existido una univocidad en los criterios respecto a su terminología; por el contrario, ha demostrado ser pluralista y diverso. Este carácter pluralista ha propiciado distintas visiones y enfoques sobre lo que constituye el derecho, generando un enriquecedor debate académico y práctico. En este sentido, a lo largo del tiempo han surgido diversas corrientes, entre las cuales destacan dos de gran envergadura: el iusnaturalismo

y el iuspositivismo, cada una con sus propias filosofías e implicaciones en el entendimiento del derecho como ciencia. Gil (2013), manifestó que, la ciencia fue hasta hace poco un campo de exclusividades, vista como un terreno sagrado, un espacio donde se verificaban ciertos misterios cuyos hallazgos quedaban celosamente guardados y resguardados de los profanos. Esta realidad también encuentra su reflejo en el ámbito jurídico, pero, la adoso como un contexto diverso, donde las diferentes corrientes enriquecen el dialogo sobre la concepción y percepción del derecho, sus leyes y aplicabilidad.

El iusnaturalismo, se presenta no solo como una corriente filosófica, sino también como un planteamiento que postula la existencia de un derecho inherente a la naturaleza humana. Este derecho, descrito como supralegal y universal, trasciende las leyes creadas formalmente por el ser humano. Según García (1968), la validez del derecho, bajo la concepción del iusnaturalismo, se fundamenta en la bondad o justicia intrínseca de su contenido. Por lo que no se trata de un simple conjunto de normas impuestas, sino de principios que resuenan con la esencia de lo que es éticamente correcto. Al respecto, Fernández (1993), sostiene que el iusnaturalismo busca deducir, a partir de la condición humana y su naturaleza ética, un conjunto de reglas de conducta, que no solo son aceptables, sino que son válidas desde el punto de vista de su bondad y expresión definitiva de la idea de justicia.

Este enfoque invita a una reflexión sobre la relación entre la moral y el derecho. García (1980), expuso que: “los preceptos del derecho son normas imperativo-atributivas; las de la moral son puramente imperativas. Las primera imponen deberes y, correlativamente, conceden facultades; las segundas imponen deberes, más no conceden derechos” (p.16.). El derecho, en particular, se aferra a un componente dogmático, sustentado en principios normativos establecidos, los cuales fueron formulados en diferentes contextos históricos y sociales. La moral, impulsa un aspecto ético que cuestiona cómo el derecho se

relaciona con los valores humanos.

Las tensiones entre lo legal y lo moral son palpables a través de diversas tradiciones jurídicas y plantean dilemas éticos que cada sociedad inevitablemente debe confrontar (Olaso. 1998). De tal forma que, el iusnaturalismo no solo diseña un marco teórico, sino también un guía moral que desafía a los profesionales del derecho y a la sociedad en general, a aspirar a un orden justo y equitativo, donde los derechos humanos fundamentales instauran las bases inquebrantables del sistema legal, político y social (Op. cit). Bajo esta perspectiva, el derecho natural es, en palabras de Calvani (1969) y Benshimol (1999), una expresión de principios superiores; una facultad natural que el hombre posee para realizar y exigir con legitimidad lo conducente a los fines de su vida.

No obstante, el iuspositivismo, también conocido como positivismo jurídico o iusformalismo, representa una corriente filosófica completamente distinta que desafía las afirmaciones del iusnaturalismo. Esta postura sostiene que el derecho es una construcción social que emerge de la autoridad del Estado, fundamentándose en un proceso formal y legislativo. Mabel (2011), señala que esta corriente se caracteriza por su énfasis en la separación estricta entre el derecho y otras dimensiones de la vida social, como la ética, la moral y la religión. Al relegar cuestiones sobre la justicia o injusticia a un segundo plano, el iuspositivismo mantiene su enfoque en los preceptos establecidos por la autoridad competente y en el procedimiento que llevó a su promulgación; este enfoque reduce el derecho a un conjunto de reglas que deben ser obedecidas, independientemente de cómo se relacionen con las nociones de equidad o moralidad que podrían prevalecer en la sociedad (Egaña, 1984).

Por su parte, García (1968), en su análisis profundo sobre el positivismo jurídico, argumenta que este paradigma no incorpora en su definición conceptos relacionados con la teología, ni con valores subjetivos, situándose en un plano donde el significado del derecho se vuelve casi autónomo

respecto a la cultura y la ética. Se centra así en aquellos preceptos que han sido formalmente promulgados, siempre que cumplan con los requisitos legales previamente establecidos. Esta perspectiva permite abordar el derecho desde una configuración casi mecanicista, en el que la estabilidad social se logra mediante el respeto a las normas jurídicas, sin la necesidad de una ponderación moral que podría complicar la interpretación y aplicación de la ley objetiva (Op. cit). En este sentido, el derecho es: “la recta ordenación de las relaciones sociales, mediante un sistema racional de normas de conducta declaradas obligatorias por la autoridad competente, por considerarlas soluciones justas a los problemas surgidos de la realidad histórica” (Olaso, 2010; p. 18.).

Ahora bien, ya existe un panorama que juxtapone una cosmovisión del derecho, lo cual me lleva a explorar seguidamente el término ciencia. Para Hernández (2008), la ciencia es un conjunto sistemático de conocimientos sobre un objeto determinado y con un método propio. Esta definición sugiere una estructura ordenada de conocimientos, la cual recae directamente sobre el objeto de estudio. Álvarez (1975), afirma que la ciencia supone un sistema de conocimientos ciertos y probables, respecto de un determinado sector de objetos de la realidad universal, a los que es posible acceder a través de una adecuada fundamentación metodológica. Esta perspectiva anuncia que la ciencia debe ser vista como un conglomerado de información sistemática, demostrada con la aplicación de técnicas de investigación científica. Gil (2013), expresa que, la ciencia, va más allá de la realidad compleja; sus cultores, más que lacayos fieles de unos mandamientos impostergables y dogmáticos, deben asumir su experiencia de investigación como parte de un camino que se irá develando en la misma medida que sus propias fuerzas lo permitan. Este enfoque presenta una interpretación distinta de las dos definiciones anteriores, pues deja entrever que la ciencia es solo una forma de mirar e interpretar la verdad, pero no agota su totalidad.

Para Morin (1994. Introducción al Pensamiento Complejo), la ciencia debe

estar al servicio de la humanidad y ser capaz de responder a los desafíos globales que enfrenta actualmente la sociedad. Este postulado establece un llamado a superar la fragmentación del conocimiento y a incorporar una dimensión ética en la práctica científica. Por consiguiente, la ciencia es una cosmovisión interdisciplinaria que promueve el diálogo entre diferentes campos del conocimiento para abordar problemas complejos desde múltiples perspectivas (Op. cit.).

En este orden de ideas, emergen dos conceptos fundamentales que dan forma a la presente trama: derecho y ciencia. La convergencia de estos dos dominios del conocimiento nos invita a una reflexión más profunda sobre la naturaleza de las normas, de los sistemas de conocimientos y de las dimensiones éticas interdisciplinarias, para percibir la ciencia del derecho no solo como un conjunto de leyes, sino como una construcción social que monitorea y guía las interrelaciones humanas y el bienestar de su entorno.

Ahora bien, en palabras de Torre (2003), la ciencia del derecho se utiliza en tres sentidos que reflejan la rica diversidad del campo del saber. En un sentido amplísimo, abarca todas las disciplinas jurídicas y las interrelaciones entre éstas y otras áreas del conocimiento, como la sociología, la economía y la ética. Esto pone de manifiesto la urgencia de un acercamiento interdisciplinario para comprender el fenómeno jurídico en su mayor extensión, tal como afirmó Gil (2013): “la invitación es a seguir pensando en el pensamiento, indagando en la búsqueda, hallando encuentros y desencuentros, porque precisamente en esa diversidad, en esa incongruencia, en esas antípodas de la mente, está la clave de la existencia” (p.138).

En un sentido semirrestringido, la ciencia del derecho comprende todas las ciencias jurídicas pertinentes para el análisis del derecho, excluyendo la filosofía del derecho. Sin embargo, es esencial reconocer que esta última, aunque no incluida en la categorización, sigue siendo fundamental para contextualizar y dar significado a las normas en situaciones específicas. Por

último, en sentido estricto, la ciencia del derecho se identifica con la dogmática jurídica, es decir, como la ciencia cuyo objeto es la exposición ordenada y coherente de los preceptos jurídicos vigentes en un determinado tiempo y lugar. Este aspecto vigente incluye el examen de los problemas relativos a su interpretación y aplicación, subrayando la evolución de la ley en un contexto en constante cambio y el papel activo que desempeñan los intérpretes en este proceso.

En definitiva, bajo una concepción clásica, Egaña (1984) y Benshimol (1999), han afirmado que la ciencia del derecho es una disciplina que estudia el porqué del fenómeno jurídico, en el que los estudiosos del derecho deben limitarse a recibir el ordenamiento normativo exactamente como ha sido elaborado por la autoridad competente, para interpretarlo, construirlo y sistematizarlo, sin modificar su contenido. No obstante, bajo una concepción contemporánea, Morin (2006 -El Método 6- y 2012), ha sostenido que la ciencia del derecho no puede limitarse a un marco normativo estático, sino que debe ser entendida como un sistema complejo y abierto, capaz de adaptarse a las transformaciones sociales y a las nuevas realidades emergentes. La complejidad y la incertidumbre que rodean al sistema legal, conllevan necesariamente a considerar no solo los aspectos jurídicos, sino también los contextos sociales en los que actúa la ciencia del derecho.

### Pensamiento complejo

Para cerrar con las ideas centrales de este artículo, reluce desde ahora el enunciado: pensamiento complejo. En consecuencia, con respeto y admiración aludo al autor de origen francés, Edgar Morin. Hombre que conozco a través de la lectura y que desde el año 2017 he seguido por el gran sentimiento integrador que reflejan las páginas de sus obras. Él, es el mayor exponente de la corriente del pensamiento complejo; bajo sus aportes, nutro las sucesivas líneas.

La complejidad y ambivalencia, conceptos sinónimos del pensamiento complejo, no

son fórmulas para conocer lo inesperado, más bien, actúan como una lámpara que guía a través de la neblina de lo desconocido. Nos vuelve prudentes y atentos, despojándonos de la ceguera confortable que a menudo nos ofrecen la mecánica y la trivialidad de los determinismos. Este tipo de pensamiento nos enseña a estar alerta y a cuestionar la fácil suposición de que lo que ocurre en el presente se replicará sin cambios en el futuro. Nos recuerda que este enfoque no debe llevarnos al temor, sino a una estrategia de adaptación. En este sentido, la curiosidad y la reflexión crítica se convierten en nuestro horizonte en un mundo de constante evolución (Morin, 1994. Introducción al Pensamiento Complejo).

La propuesta del pensamiento complejo no es sencilla, se enfoca en explicar las interrelaciones entre dominios disciplinarios que han sido fragmentados, a menudo, por la resistencia del pensamiento simplificador. En esencia, busca fomentar un conocimiento multidimensional que despierta nuestro intelecto hacia la diversidad de interacciones que emergen en los sistemas complejos. No obstante, enfatiza que el conocimiento completo es un ideal inalcanzable; uno de los axiomas de la complejidad es la imposibilidad, incluso teórica, de una omnisciencia. Este reconocimiento de nuestras limitaciones es crucial, porque invita a aceptar un principio de incompletud y de incertidumbre.

En este contexto, se adosa no solo lo que podemos discernir, sino también lo que permanece inexplorado, lo que resalta la naturaleza dinámica y en constante cambio del conocimiento. Además, implica un compromiso de no solo distinguir sobre la base de una única disciplina, sino de involucrarnos y valorar los lazos que conectan las distintas erudiciones, pues todo está interconectado en el amplio entramado del conocimiento (Op. cit.).

Da Conceição (2008), sostiene que el pensamiento complejo resuena cada día más en la comunidad científica, a pesar de los espacios de resistencia que emergen en momentos de cambios paradigmáticos. Esta resistencia puede interpretarse como un reflejo de la inclinación humana



hacia la búsqueda de certezas en un mundo multifacético y lleno de variables interconectadas. Por ello, la reconexión de las áreas de conocimiento se presenta como un consejo recurrente; resulta esencial reconocer la interrelación entre disciplinas que previamente se consideraban independientes. Aceptar lo paradójico, la incertidumbre y lo incompleto como características de los fenómenos y del sujeto-observador, desafía nuestras nociones tradicionales de conocimiento. La idea de que el error contamina el acto de conocer nos invita a concebir el aprendizaje no como acumulación de certezas, sino como un proceso dinámico en el que lo desconocido y lo fallido son, en realidad, elementos esenciales de la experiencia del saber. Esta preposición guarda correlación con el planteamiento de que nada hay definitivo en la comprensión del mundo fenomenológico, a medida que avanzamos en el intento de descubrir la realidad, nos vamos percatando de que el método se transforma frente a la complejidad del mundo, y allí radica uno de nuestros mayores espejismos (Gil; 2013).

A medida que adoptamos esta perspectiva, se hace evidente que la frontera entre realidad, ilusión y ficción es, en muchos aspectos, un constructo delimitado por nuestras interpretaciones individuales y colectivas. Las interpretaciones y teorías, a menudo, son más o menos que los fenómenos a los que se refieren, lo que nos incita a adoptar un enfoque crítico y reflexivo hacia lo que percibimos como verdad. Configurar hoy un estilo cognitivo en constante construcción implica abrazar la flexibilidad mental, permitiéndonos navegar en un paisaje de ideas donde el cuestionamiento y la duda son más valiosos que las respuestas definitivas, pero, “tenemos que comprender que estamos siempre en la era bárbara de las ideas. Estamos siempre en la prehistoria del espíritu humano. Sólo el pensamiento complejo nos permitiría civilizar nuestro conocimiento” (Morin, 1994; p.35. Introducción al Pensamiento Complejo).

La conciencia de que la ciencia es solo una de múltiples formas de representar el mundo, comienza a tomar forma, desdibujando las fronteras entre diferentes modos de conocer

y experimentar la realidad. A medida que esta nueva comprensión se abre paso, se insta a la ciencia a dialogar con diversos métodos y otros sistemas de conocimiento, propiciando un intercambio fecundo y creativo entre distintas proyecciones epistemológicas. Este diálogo no solo enriquecerá a la ciencia, sino que también proporcionará nuevas herramientas para abordar los complejos problemas de nuestra sociedad actual y enfrentar los retos de nuestros tiempos (Morin, 1994. Ciencia con Conciencia).

Morin (1994. Introducción al Pensamiento Complejo), establece la existencia de tres principios interrelacionados que envuelven la complejidad: el principio dialógico, la recursividad organizacional y, lo hologramático. El principio dialógico resulta esencial para comprender la convivencia de distintos elementos, ya que permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Esta dualidad asocia dos términos que son a la vez complementarios y antagónicos. No solo es inherente a las relaciones humanas y sociales, sino que también se refleja en la ciencia y el conocimiento, donde teorías opuestas pueden coexistir y enriquecer nuestra comprensión colectiva.

Por otro lado, el principio de recursividad organizacional desafía la tradicional noción de causalidad, que a menudo se entiende de manera lineal. Este principio sugiere que el proceso de creación y producción no es un simple efecto de causas definidas, sino que representa un ciclo integral en el que cada resultado regresa para influir y transformar las condiciones que lo generaron. Esto establece un sistema auto-constitutivo, auto-organizador y auto-productor, que es dinámico y evolutivo, reflejando la naturaleza compleja de los fenómenos en la realidad y en los sistemas sociales.

Finalmente, el principio hologramático trasciende, tanto el reduccionismo, que observa las partes de manera aislada, como el holismo, que considera el todo. Esta perspectiva sostiene que las partes y el todo son inseparables en su relación; es, de alguna manera, la idea formulada por Pascal: No puedo concebir al todo sin concebir a las partes y no puedo concebir a las partes

sin concebir al todo. Cada fragmento del conocimiento y la experiencia es crucial para entender el universo en su totalidad, indicando que cualquier intento de estudiar o explicar la complejidad debe aceptar e integrar estas múltiples dimensiones para obtener una visión más completa y enriquecedora de la realidad. “El surgimiento

de lo complejo parece aportar oscuridad a las ideas claras, confusión a las ideas distintas, incertidumbre a las ideas aseguradas, contradicción a las ideas coherentes. De hecho, sin suprimir su oposición, va a dar un sentido nuevo a las relaciones claro/oscuro, distinto/confuso, incierto/cierto” (Morin, 2006: p. 438. El Método 2).

## 2. REFLEXIONES FINALES

Desarrolladas las ideas que adosan la estructura del presente escrito, las cuales instauraron el estudio teórico de la fenomenología eidética, de la ciencia del derecho y del pensamiento complejo, es propicio este apartado para atender la interrogante formulada inicialmente. En consecuencia, la práctica profesional del derecho presenta un momento crítico donde lo correcto puede transformarse en incorrecto y viceversa. Esta dinámica depende de la perspectiva que cada persona tenga sobre la cosmovisión que interrelaciona el derecho como un dogma, la capacidad de aceptar nuevas perspectivas que trascienden la sistematización del conocimiento jurídico y, el dominio de los valores humanos frente a la incertidumbre de un sistema que envuelve las realidades y las experiencias de un aparato socio-jurídico. Así pues, lo que una parte considera correcto, desde otra óptica puede ser visto como incorrecto.

Algunos pueden ver corrupción donde otros detectan justicia, y mientras unos identifican justicia, otros visualizan la ciencia del derecho. Esta dicotomía resalta fundamentalmente el papel crucial que juega la subjetividad en el análisis de cada práctica, hecho o situación. No obstante, desde mi experiencia, independientemente de la posición que haya ocupado en el ámbito de la práctica jurídica, ya sea como abogado, funcionario, beneficiario de la acción o testigo, he constatado un factor ético-jurídico profundamente variable.

Este fenómeno no es simplemente anecdótico; representa una reflexión del tejido social que perpetúa dilemas éticos y morales dentro del ámbito legal. Ante esta realidad, sugiero una inclinación hacia la postura expuesta por Grisham (2009): “Ni en el lado más oscuro de la Ley, abandones tus principios”. Esta exhortación actúa como un recordatorio de que, en el camino de la justicia, la integridad y la ética deben guiar nuestras decisiones, incluso cuando se torna confusa la línea que separa lo correcto de lo incorrecto. En última instancia, la búsqueda de justicia debe realizarse con un compromiso inquebrantable hacia una moralidad que trascienda las circunstancias individuales, constituyendo así el verdadero desafío de la práctica del derecho. Por tal motivo, me uno en la convicción de que la verdadera justicia exige una audacia que va más allá de la aplicación de la ley; requiere un compromiso genuino con la dignidad humana y un constante reconocimiento de nuestro papel como agentes de cambio en un sistema imperfecto en el que no existe una verdad absoluta.

En síntesis, mis experiencias como abogado conllevan a apreciar un fragmento bipolar indisoluble, constituido no solo por mandatos jurídicos rigurosos, sino también por contextos humanos complejos que, a menudo, escapan a la letra de la ley. Este vínculo es inquebrantable; cada componente se alimenta y transforma del otro. Aunque tengo la habilidad para estudiarlos por separado, diferenciando claramente las normas legales de las dinámicas interpersonales en el ejercicio de la profesión, me resulta imposible romper el tejido que existe entre ellos. La ciencia del derecho en su faceta más ortodoxa, me insta a adoptar una visión que prioriza el pensamiento positivista, lo objetivo, lo sistemático y lo

teórico. Sin embargo, este enfoque, aunque esencial para el ejercicio legal efectivo, puede caer en la trampa de la rigidez.

Por otro lado, el pensamiento complejo, desde un espacio de mi práctica profesional, aparece para sugerir que, junto a esta postura estructurada, también debo considerar el pensamiento natural, lo subjetivo, lo desordenado y lo práctico. Este enfoque ético me permite ver la ley no solo como un sistema de reglas, sino como un reflejo de la vivencia humana, donde las emociones, circunstancias y moralidad juegan papeles cruciales. En la intersección de estos dos mundos, encuentro mi verdadera vocación, buscando siempre el equilibrio entre la justicia formal y la justicia social, creando así un marco más humano para entender y aplicar la ley.

### 3. REFERENCIAS

- Álvarez Gardiol, Ariel. (1975). *Introducción a una teoría general del derecho. El método jurídico*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Astrea SRL.
- Benshimol, Levy. (1999). *Didáctica de la Introducción al Derecho*. Venezuela: Editorial Buchivacoa.
- Bolio, Antonio. (2012). Husserl y la fenomenología trascendental: Perspectivas del sujeto en las ciencias del siglo XX. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, (65),20-29. [fecha de Consulta 29 de Agosto de 2019]. ISSN: 0188-168X. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34024824004>
- Buendía Eisman, Leonor; Colás Bravo, Pilar; Hernández Pina, Fuensanta. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. España: McGraw-Hill.
- Calvani, Aristides. (1969). *Introducción al Derecho. Manuales Universitarios*. Venezuela: Ávila Ediciones.
- Capra, Fritjof. (2006). *La Trama de la Vida. Una Nueva Perspectiva de los Sistemas Vivos*. España: Anagrama.
- Da Conceição De Almeida, María (2008). *Para comprender la complejidad*. (1ª ed.). México: Multiversidad Mundo Real Edgar Morin, A.C.
- Egaña, Manuel. (1984). *Notas de Introducción al Derecho*. Venezuela: Editorial Criterio.
- Fernández, Eusebio. (1993). *El Iusnaturalismo*. En: *Derecho, ética y política*; de Ernesto Garzón Valdés. Madrid, España: Centro de Estudios Constitucionales.
- García Maynez, Eduardo. (1968). *Positivismo Jurídico, Realismo Sociológico y Iusnaturalismo*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- García Maynez, Eduardo. (1980). *Introducción al Estudio del Derecho*. México: Editorial Porrúa, S.A.
- Gil Otaiza, Ricardo. (2013). *Tiempos Complejos ¿Fin del Método Científico?*. (2ª ed.). Venezuela: Universidad de Los Andes.

- Grisham, John. (2009). *La Trampa*. España: Plaza & Janés
- Heidegger, Martín. (1927). *Ser y Tiempo*. (1ª ed.). España: Editorial Trotta S.A.
- Hernández Gordils, José Rafael. (2008). *Introducción al Derecho*. Caracas, Venezuela: Editorial Legis.
- Husserl, Edmund. (1984). *Crisis de las Ciencias Europeas y la Fenomenología Trascendental*, México, Ediciones Folios.
- Husserl, Edmund. (2009) *Las Conferencias de Paris. Introducción a la Fenomenología Trascendental*. 1era reimpresión. México, Instituto de Investigaciones Filosóficas de la UNAM.
- Kelsen, Hans. (1960). *Teoría Pura del Derecho*. (2ª ed.). Argentina: Editorial Universitaria de Buenos Aires (EUDEBA).
- Kolakowski, Leszek. (1983). *Husserl y la Búsqueda de la Certeza*. Madrid-España: Alianza Editorial Madrid.
- Mabel, Silvana. (2011). *El derecho como ciencia*. [artículo en línea]. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/877/87717621002.pdf> [consulta: 2019, diciembre].
- Morin, Edgar. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. (1ª ed. en castellano). España: Gedisa Editorial.
- Morin, Edgar. (1994). *Ciencia con Conciencia*. España: Anthropos Editorial
- Morin, Edgar (2006). *El Método 2*. España: Editorial Cátedra S.A.
- Morin, Edgar. (2006). *El Método 6*. España: Editorial Cátedra S.A.
- Morin, Edgar. (2012). *La Vía: Para el Futuro de la Humanidad*. España: Ediciones Paidós
- Morse, Janice M. (1994). *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. London: Sage Publications.
- Olaso, Luis María. (1998). *Introducción al Derecho*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Olaso, Luis María. (2010). *Curso de Introducción al Derecho. Introducción Filosófica al Estudio el Derecho*. Tomo I. (3ª ed.). Venezuela: UCAB.
- Spiegelberg, Herbert. (1982). *The Phenomenological Movement*. The Hague: Martinus Nijhoff Publishers.
- Torre, Abelardo. (2003). *Introducción al Derecho*. (14ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Abeledo Perrot.

---

# LA DICOTOMÍA ENTRE GOBERNANZA Y PROCRASTINACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS REGULATORIAS PARA ORGANIZACIONES EMERGENTES

---

**TORRES BERNAL, Shirley Corina**

Abogada, Especialista en Derecho  
Administrativo, Universidad de Los  
Andes, Mérida – Venezuela,  
Abogada convalidada por el Ministerio de  
Educación de Colombia.  
Candidata a “Doctor en Ciencias  
Organizacionales” adscrito al Grupo de  
Investigación en Legislación Organizacional y  
Gerencia (GILOG) de la Facultad de Ciencias  
Económicas y Sociales de la Universidad de  
Los Andes. Mérida, Venezuela.  
**e-mail:** abgcorinatorres@gmail.com  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2973-8055>

**Recibido:** 01-03-2025

**Revisado:** 22-03-2025

**Aceptado:** 02-04-2025



## RESUMEN

Este artículo examina la dicotomía entre gobernanza y procrastinación en la implementación de normas regulatorias para organizaciones emergentes; su objetivo es identificar cómo las estructuras de gobernanza innovadoras, caracterizadas por la descentralización, transparencia y agilidad en la toma de decisiones, coexisten con la tendencia a posponer la adopción de marcos normativos actualizados. Se empleó una metodología cualitativa, basada en la revisión bibliográfica, análisis documental y estudios de caso en entornos digitales. Los resultados revelan que, aunque las organizaciones emergentes demuestran una gestión participativa y adaptable, la procrastinación normativa genera incertidumbre, afectando su operatividad y sostenibilidad a largo plazo. Se concluye que es imperativo desarrollar estrategias que armonicen la innovación tecnológica con procesos regulatorios ágiles, fortaleciendo así la eficacia de la gobernanza en contextos disruptivos.

**Palabras clave:** Gobernanza, Procrastinación, Organizaciones emergentes, Normas regulatorias, Innovación.

## THE DICHOTOMY BETWEEN GOVERNANCE AND PROCRASTINATION IN THE IMPLEMENTATION OF REGULATORY STANDARDS FOR EMERGING ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

*This article examines the dichotomy between governance and procrastination in the implementation of regulatory standards for emerging organizations; its objective is to identify how innovative governance structures, characterized by decentralization, transparency and agility in decision-making, coexist with the tendency to postpone the adoption of updated regulatory frameworks. A qualitative methodology was employed, based on literature review, documentary analysis and case studies in digital environments. The results reveal that, although emerging organizations demonstrate participative and adaptive management, regulatory procrastination generates uncertainty, affecting their operability and long-term sustainability. It is concluded that it is imperative to develop strategies that harmonize technological innovation with agile regulatory processes, thus strengthening the effectiveness of governance in disruptive contexts.*

**Keywords:** Governance, Procrastination, Emerging organizations, Regulatory norms, Innovation.

## 1. INTRODUCCIÓN

La revolución digital del siglo XXI ha desencadenado una transformación sin precedentes en la forma en que concebimos y estructuramos las organizaciones; la emergencia de tecnologías disruptivas como *blockchain*, inteligencia artificial, y computación cuántica no solo ha catalizado la aparición de nuevos modelos organizacionales, sino que ha cuestionado fundamentalmente los paradigmas tradicionales de gestión organizacional y gobernanza.

En este contexto de cambio acelerado, las organizaciones emergentes y disruptivas representan más que una simple evolución tecnológica; constituyen una reimaginación radical de las estructuras sociales y económicas que han dominado el paisaje empresarial durante décadas. Estas nuevas formas organizativas, que van desde Organizaciones Autónomas Descentralizadas (DAOs) hasta plataformas de economía colaborativa y empresas nativas digitales, están redefiniendo conceptos fundamentales como la confianza, la autoridad y la participación en el ámbito organizacional. Sin embargo, esta revolución organizacional se desarrolla en un entorno caracterizado por una notable asimetría: mientras la innovación tecnológica avanza a un ritmo exponencial, los marcos regulatorios y de gobernanza evolucionan de manera significativamente más lenta.

Esta disparidad temporal, exacerbada por lo que Ostoich Dávila (2019) identifica como patrones de procrastinación institucional, genera un vacío regulatorio que plantea obstáculos significativos tanto para las organizaciones emergentes como para los reguladores. La procrastinación regulatoria, entendida como la dilación sistemática en la adaptación e implementación de marcos normativos adecuados, no es simplemente un retraso administrativo. Como señalan Henao y Castaño (2021), representa un desafío fundamental para el desarrollo sostenible de la economía digital y las nuevas formas organizativas que la caracterizan. Esta brecha entre innovación y regulación genera incertidumbre jurídica, aumenta

los riesgos operativos y puede inhibir el potencial transformador de las tecnologías emergentes.

El presente estudio aborda esta problemática desde una perspectiva multidisciplinaria, analizando la intersección entre:

- La evolución tecnológica y sus implicaciones organizacionales
- Los patrones de procrastinación en la adaptación regulatoria
- Los desafíos de gobernanza en entornos digitales descentralizados
- El impacto socioeconómico de las organizaciones emergentes

## 2. LA EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y SUS IMPLICACIONES ORGANIZACIONALES

La transformación digital ha reconfigurado fundamentalmente la manera en que conceptualizamos y estructuramos las organizaciones. Según Antonopoulos y Wood (2018), esta evolución no se limita a la digitalización de procesos existentes, sino que representa un cambio paradigmático en la forma de construir y gestionar estructuras organizacionales, particularmente a través de la implementación de contratos inteligentes y aplicaciones descentralizadas (DApps). Los fundamentos de esta transformación se pueden trazar hasta los trabajos seminales de Szabo (1996), quien representó los contratos inteligentes como bloques de construcción para mercados digitales; esta visión pionera ha evolucionado significativamente, como lo documentan Tapscott y Tapscott (2017) al analizar cómo la tecnología *blockchain* está transformando fundamentalmente las finanzas y las estructuras organizacionales tradicionales.

Un aspecto importante de esta evolución es la emergencia de nuevos modelos de gobernanza, como señalan Calderón y Menasalvas (2022), las organizaciones están adoptando estructuras descentralizadas que permiten una mayor autonomía y

eficiencia en la toma de decisiones. Esto se evidencia particularmente en el desarrollo de DAOs para la certificación de procesos, demostrando cómo la tecnología *blockchain* puede aplicarse a funciones organizacionales específicas.

La dimensión legal de esta evolución tecnológica es especialmente relevante; para esto Rincón y Martínez (2022) consideran cómo los contratos inteligentes y la automatización están transformando el panorama legal en Colombia, mientras que Fuentes (2022) profundiza en el análisis teórico de los contratos inteligentes y las DAOs desde la perspectiva de la autonomía privada en el ordenamiento jurídico colombiano, expresando la ausencia de marcos regulatorios para Organizaciones emergentes, en donde se ofrezcan directrices claras para abordar aspectos como la personalidad jurídica, la aplicación del velo societario y la limitación de la responsabilidad per se en este tipo de comercios electrónicos.

Wust y Gervais (2017) plantean una pregunta fundamental: "¿Se necesita realmente una *blockchain*?" Esta reflexión crítica es esencial para comprender que la evolución tecnológica debe estar alineada con necesidades organizacionales reales. En este sentido, Ocariz (2018) enfatiza la importancia de entender no solo los aspectos técnicos de *blockchain* y los contratos inteligentes, sino también sus implicaciones prácticas para las organizaciones. Los alcances de esta evolución se extienden al comercio internacional, la Convención de las Naciones Unidas sobre la Utilización de las Comunicaciones Electrónicas en los Contratos Internacionales (2005) establece un marco fundamental para la adopción de estas tecnologías en el contexto global. Por su parte, Tudor (2022) redefine el concepto de negocio jurídico en este nuevo entorno digital. La evolución tecnológica también ha impactado significativamente en la economía colaborativa.

De otrora, Mora (2021) reflexiona sobre la naturaleza y problemática de los *smart contracts* en el derecho contractual, para esto concluye que los contratos inteligentes,

entendidos en su sentido más estricto, son programas informáticos que actúan como instrumentos de ejecución y documentación de obligaciones contractuales, sin ser en sí mismos de naturaleza contractual. En este sentido, enfatiza que lo denominado "contrato inteligente" es simplemente un medio para plasmar un contrato, sin alterar el régimen jurídico que le es aplicable, toda vez que la integración de esta tecnología en las relaciones contractuales no modifica el marco legal existente, ya que su función se centra en la automatización de prestaciones y en la ejecución de obligaciones. Así mismo, destaca además la confusión que existe en torno al término *smart contract*, ya que se utiliza de manera genérica para referirse a cualquier código desplegado en una red *blockchain*. Por tanto, propone el uso del término "contrato legal inteligente", diferenciando aquellos códigos cuya función principal es servir de herramienta ejecutiva en el ámbito contractual; este nuevo concepto permitiría, según él, establecer reglas básicas que otorguen una mayor seguridad jurídica, de forma similar a la categorización que se realizó con la venta automática o la contratación electrónica.

Faúndez (2018) coincide con lo previamente planteado por Mora y enfatiza que, aunque el contrato legal inteligente se funda en la estructura de un *smart contract*, su alcance es mucho mayor, pues requiere un riguroso análisis de su formación y de los elementos esenciales que lo componen. Advierte que el incumplimiento de los requisitos legales podría llevar a que dichos contratos sean sometidos a instancias judiciales, generando perjuicios innecesarios. Propone que la integración efectiva de estas tecnologías en el derecho demanda una estrecha relación entre la informática y el Derecho, de manera que ambos campos se complementen establecer mecanismos de validación y control que garanticen la seguridad jurídica, ya que la correcta formulación y ejecución de un *smart contract* dependen en gran medida de la precisión del código y de la previsión de todas las posibles contingencias. Faúndez resalta que, en última instancia, el código no solo posee una eficacia reguladora comparable a la ley, sino que puede funcionar como "*contractus lex*", es decir,

como la normativa que rige directamente las relaciones entre las partes contratantes.

Tal como argumenta Arteaga (2023) quien señala que las perspectivas para la implementación de *smart contracts* en diferentes jurisdicciones siguen expandiéndose, aunque enfrentan desafíos significativos en términos de regulación y adopción, debido a la transformación organizacional impulsada por la tecnología *blockchain* y las estructuras descentralizadas representa un cambio fundamental en cómo concebimos y operamos las organizaciones. Desde la perspectiva de Swan (2015), estamos ante el surgimiento de una nueva economía que requiere repensar fundamentalmente los modelos organizacionales y de gobierno corporativo tradicionales.

## 2.1. Organizaciones Emergentes en la práctica

Las organizaciones emergentes representan un paradigma transformador en el ámbito organizacional, caracterizado por la incorporación de tecnologías digitales disruptivas y estructuras descentralizadas que desafían los modelos jerárquicos tradicionales. Este fenómeno se hace especialmente relevante en el contexto de las Organizaciones Autónomas Descentralizadas (DAOs), donde la adopción de *blockchain* y *smart contracts* ha permitido el desarrollo de sistemas de gobernanza innovadores y colaborativos. Tapscott & Tapscott, (2017).

En este nuevo modelo, la innovación no se limita únicamente a la implementación tecnológica, sino que abarca una profunda reconfiguración de las dinámicas internas y externas de las organizaciones. Así, las organizaciones emergentes se definen por su capacidad para adaptarse a entornos altamente dinámicos, mediante estructuras flexibles y resilientes que permiten una respuesta ágil ante cambios disruptivos. Tal capacidad de adaptación se manifiesta en la flexibilidad operativa y en la resiliencia frente a crisis, elementos esenciales para sostener

la operatividad y la viabilidad en contextos de incertidumbre González Blanco et al. (2019).

Asimismo, la procedente configuración de estas organizaciones se sustenta en la integración de múltiples actores y en la implementación de procesos de toma de decisiones dialógicos y no lineales. La multiactorialidad –o, como se ha sugerido, la gobernanza inclusiva– permite la participación de diversos interesados (desarrolladores, inversores, usuarios y reguladores), lo que enriquece el proceso de toma de decisiones y fomenta una mayor legitimidad y transparencia en la gestión organizacional. Ocariz (2018). Este enfoque colaborativo es fundamental para comprender cómo las DAOs, y en general las organizaciones emergentes, pueden construir consensos y adaptarse de forma continua a los retos de un entorno global en constante cambio.

Desde una perspectiva jurídica y normativa, autores como Henao y Castaño (2021) enfatizan en la necesidad de establecer marcos legales que se adapten a esta nueva realidad, donde la *lex informática* juega un rol concluyente para garantizar seguridad y efectividad de estos modelos organizativos. La intersección entre derecho, innovación y tecnología abre nuevos horizontes en el estudio de la gobernanza, impulsando la evolución de las organizaciones emergentes hacia sistemas más transparentes y participativos.

Las organizaciones emergentes entonces se configuran como un fenómeno complejo que trasciende las limitaciones de los modelos tradicionales, su capacidad de innovación, adaptabilidad y gobernanza colaborativa no solo las posiciona como actores clave en la transformación digital, sino que también plantea importantes adversidades en términos de regulación, seguridad y sostenibilidad a largo plazo. Este nuevo prototipo organizacional propone reconsiderar las estructuras convencionales y explorar alternativas innovadoras para la generación de valor en un entorno global cada vez más interconectado y descentralizado tecnológicamente.

### 3. LOS PATRONES DE PROCRASTINACIÓN EN LA ADAPTACIÓN REGULATORIA

Steel (2007) define la procrastinación como una forma de fracaso en la autorregulación que se manifiesta en el retraso irracional de tareas a pesar de anticipar consecuencias negativas; para llegar a esta conceptualización integra hallazgos de estudios correlacionales, experimentales y cualitativos para identificar los principales predictores de la procrastinación, entre los que destacan la adversidad de la tarea, el retraso en la obtención de recompensas, la baja autoeficacia, la impulsividad y, en menor medida, la falta de disciplina y la baja motivación hacia el logro. En ese sentido, y con base en los análisis previos sobre las

Ahora bien, en las organizaciones emergentes y los retos de la implementación de normas regulatorias, se entiende la procrastinación como un patrón recurrente de dilación en la toma de decisiones y en la ejecución de tareas críticas, afectando la eficiencia operativa de las organizaciones. En el ámbito de la adaptación regulatoria, este fenómeno se traduce en retrasos sistemáticos en la actualización e implementación de marcos normativos necesarios para responder a un entorno dinámico y en constante cambio.

Según Ostoich (2019), en su estudio "Manejo del tiempo por el procrastinador en las organizaciones públicas occidentales posmodernas: Caso de estudio inspectoría del trabajo del estado Mérida", se identifican patrones de retraso que impactan negativamente en la operatividad y la capacidad de respuesta de las organizaciones. Estos patrones se deben a factores internos, como la resistencia al cambio y la incertidumbre sobre los beneficios inmediatos de la actualización normativa, así como a factores externos, como la complejidad de los marcos legales y la volatilidad del entorno regulatorio.

Aplicado a la adaptación regulatoria en organizaciones emergentes, la procrastinación se convierte en un obstáculo para la implementación oportuna

de innovaciones y políticas normativas; comprender estos patrones resulta esencial para diseñar estrategias que promuevan una mayor agilidad en la actualización de normas, fortaleciendo la gobernanza y permitiendo a las organizaciones responder de manera eficiente a los desafíos tecnológicos y de mercado.

### 4. LOS DESAFÍOS DE GOBERNANZA EN ENTORNOS DIGITALES DESCENTRALIZADOS

La transformación digital ha propiciado el surgimiento de entornos descentralizados que requieren nuevos modelos de gobernanza, alejándose de las estructuras jerárquicas tradicionales; esta muestra se sustenta en tecnologías disruptivas como *blockchain*, organizaciones autónomas descentralizadas, plataformas digitales basadas en la economía colaborativa las cuales automatizan procesos y facilitan la transparencia y participación colectiva. Tapscott & Tapscott, (2017). No obstante, la implementación y mantenimiento de estos sistemas enfrentan pruebas significativas. En línea con Wood (2014) que por su parte manifiesta la necesidad de infraestructuras robustas, que soporten la complejidad y el alto volumen de transacciones inherentes a estos entornos. A la par con Rincón y Martínez (2022) quienes acentúan la urgencia de adaptar los marcos legales tradicionales para responder a la evolución tecnológica, evidenciando la brecha entre la innovación y la regulación.

Otro aspecto relevante se relaciona con la interoperabilidad y la escalabilidad de los sistemas descentralizados, la interconexión entre diferentes redes *blockchain* y la integración de protocolos estandarizados son esenciales para garantizar una operatividad fluida. La ausencia de estándares unificados puede limitar la colaboración entre diversas plataformas, afectando la capacidad de respuesta en entornos con alta demanda transaccional, lo que repercute en la escalabilidad de aplicaciones descentralizadas. Adicionalmente, la seguridad sigue siendo una preocupación central; Astaburuaga



(2021) enfatiza que, si bien los *smart contracts* automatizan y transparentan los procesos de gobernanza, su complejidad puede derivar en vulnerabilidades que comprometan la integridad del sistema. Este desafío se agrava cuando se considera la necesidad de conciliar la rapidez en la implementación tecnológica con la rigurosidad en las medidas de protección, situación que requiere soluciones técnicas avanzadas y un robusto marco regulatorio.

La resistencia al cambio y la falta de una cultura organizacional adaptada a estos nuevos modelos también se presentan como retos críticos. Calderón y Menasalvas (2018) destacan que la transición hacia estructuras descentralizadas implica no solo una transformación tecnológica, sino también un cambio en la mentalidad de los actores involucrados. En consecuencia, se hace imperativo promover estrategias de capacitación y desarrollo que faciliten la adopción de estas innovaciones. A través de un enfoque interdisciplinario será posible aprovechar plenamente el potencial disruptivo de estos sistemas sin comprometer su estabilidad y seguridad.

## 5. EL IMPACTO SOCIOECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES EMERGENTES

Las organizaciones emergentes, caracterizadas por su capacidad de innovación y adaptación a entornos dinámicos, han generado transformaciones significativas en la estructura socioeconómica global. Su impacto se evidencia en la generación de nuevas oportunidades de empleo, la redistribución del poder económico y la redefinición de modelos de negocio tradicionales. Según Tapscott y Tapscott (2017), la descentralización impulsada por

tecnologías como *blockchain* ha permitido la creación de modelos económicos más abiertos y transparentes, reduciendo la dependencia de intermediarios y optimizando la asignación de recursos.

Desde una perspectiva económica, Mougayar (2016) sostiene que las organizaciones emergentes, al operar en entornos digitales descentralizados, han facilitado el acceso a mecanismos de financiamiento alternativos, como las Ofertas Iniciales de Moneda (ICO) y las Finanzas Descentralizadas (DeFi), estas herramientas han permitido democratizar la inversión y reducir barreras de entrada para emprendedores y pequeñas empresas, promoviendo así un crecimiento más inclusivo.

En términos de impacto social, González Blanco et al. (2019) destacan cómo las Organizaciones Autónomas Descentralizadas (DAO) han promovido modelos de participación colaborativa, donde la toma de decisiones es distribuida y transparente. Este fenómeno ha fortalecido la confianza en los sistemas organizacionales, permitiendo una mayor inclusión de actores tradicionalmente excluidos del mercado laboral y financiero.

Sin embargo, la falta de regulación efectiva y la inestabilidad de algunos modelos emergentes presentan riesgos considerables. Advirtiéndose que, sin marcos normativos adecuados, la proliferación de organizaciones descentralizadas podría derivar en dificultades relacionadas con la seguridad jurídica, la protección de los usuarios y la estabilidad económica, generando incertidumbre y limitando el crecimiento sostenible de estas entidades.

## 6. REFLEXIÓN FINAL

La dicotomía entre gobernanza y procrastinación en la implementación de normas regulatorias para organizaciones emergentes constituye un reto emblemático en la era digital. Por un lado, la integración de tecnologías disruptivas como *blockchain*, Organizaciones autónomas descentralizadas, Corporaciones autónomas descentralizadas, entre otras,

ha permitido la creación de modelos de gobernanza innovadores y descentralizados, que promueven la transparencia, la autonomía y la participación colectiva en la toma de decisiones. Autores como González Blanco et al. (2019) resaltan cómo estas tecnologías han impulsado una revolución en la forma de estructurar y operar las organizaciones, permitiendo la aparición de nuevas dinámicas en la economía colaborativa y digital. Sin embargo, este avance tecnológico se ve contrarrestado por la procrastinación en la adopción de marcos regulatorios adecuados, la demora en la implementación de normas no solo evidencia una resistencia al cambio en estructuras legales tradicionales, sino que también genera un vacío normativo que puede comprometer la seguridad jurídica, la equidad y la sostenibilidad de estas organizaciones.

La procrastinación normativa se manifiesta en la inercia burocrática y en la falta de una actualización constante que responda a la velocidad de la innovación tecnológica. Este retraso es especialmente problemático cuando se considera el potencial de democratización y eficiencia que las nuevas tecnologías pueden ofrecer. El impacto de esta dicotomía es profundo y multifacético; por un lado, la gobernanza basada en tecnologías disruptivas puede transformar positivamente los procesos organizativos, fomentar la confianza entre los actores y abrir espacios para la participación inclusiva.

Por otro, la procrastinación en la creación de normativas adaptativas genera incertidumbre y limita la capacidad de estas organizaciones para operar en un entorno regulatorio que les proporcione estabilidad y claridad. Además, la ausencia de un marco normativo adecuado puede favorecer la concentración de poder en manos de aquellos con mayores recursos tecnológicos y financieros, contraviniendo los principios democráticos y de equidad que deberían caracterizar a estas iniciativas.

Frente a este escenario, se hace imperativo adoptar un enfoque regulatorio que sea ágil y flexible, capaz de evolucionar al ritmo de la innovación tecnológica; la colaboración entre reguladores, expertos en tecnología y representantes de la sociedad civil se vuelve esencial para diseñar marcos legales que equilibren la promoción de la innovación con la protección de los derechos de todos los involucrados. La superación de esta coyuntura no solo contribuirá a un entorno más seguro y predecible para las organizaciones emergentes, sino que también potenciará su capacidad para transformar positivamente los modelos de gobernanza tradicionales.

Finalmente, la tensión entre una gobernanza innovadora y la procrastinación en la implementación de normativas representa un llamado urgente a repensar y adaptar nuestras estructuras legales, mediante la integración de conocimientos interdisciplinarios y el compromiso de todos los actores involucrados se podrá alcanzar un equilibrio que fomente la innovación, garantice la justicia y promueva un desarrollo equitativo en la nueva era digital.

## 7. REFERENCIAS

- ANGARITA, L. (2012). Aproximación a un concepto actualizado de la procrastinación. *Revista Iberoamericana de psicología*, 5(2), 85-94. Consultado el 10/02/2025 de: <https://reviberopsicologia.iberu.edu.co/article/download/249/217>
- ANGUIANO, J. (2018) Smart contracts: introducción al “contractware”. Garrigues: Innovación & Tendencias – Sector legal de Wolters Kluwer, Madrid. Consultado el 12/10/2023 de: [https://www.garrigues.com/es\\_ES/noticia/smart-contracts-introduccion-al-contractware](https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/smart-contracts-introduccion-al-contractware)

- ANTONPOULOS, A. M., & WOOD, G. (2018). Mastering ethereum: building smart contracts and dapps. O'Reilly Media. Consultado el 12/02/2025 de: Mastering ethereum: building smart contracts and dapps.
- ARTEAGA, F., M. E. (2023). Smart contracts: perspectivas en la legislación mexicana actual y consideraciones para su aplicación. Consultado el 12/02/2025 de: Smart contracts: perspectivas en la legislación mexicana actual y consideraciones para su aplicación
- MORA, A. A. (2021). "Smart Contracts." Reflexiones sobre su concepto, naturaleza y problemática en el derecho contractual. *Revista de Derecho de la UNED (RDUNED)*, (27), 57-98. Consultado el 15/02/2025 de: Smart Contracts
- CABRERA, C. S. (2020). Aproximación a los conceptos de blockchaing, smart contracts y su relación con la función notarial. *Revista de Derecho Notarial y Registral* | Universidad Blas Pascal, (6 (2019)), 29-40. Consultado el 15/02/2025 de: <https://revistas.ubp.edu.ar/index.php/derecho-notarial-registral/article/download/2362-3845%282019%29002/133>
- CALDERON, M. N., & MENASALVAS, D. V. Organización Descentralizada Autónoma para certificación de cursos online usando blockchain. Consultado el 20/02/2025 de: <https://www.academia.edu/download/86286723/478814717.pdf>
- CÓDIGO DE COMERCIO, República de Ecuador Asamblea Nacional, mayo 2019. Consultado el 2/02/2025 de: [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo\\_de\\_Comercio.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf)
- Comisión De Las Naciones Unidas Para El Derecho Mercantil Internacional, Convención de las Naciones Unidas sobre la Utilización de las Comunicaciones Electrónicas en los Contratos Internacionales (Nueva York, 2005). Consultado el 10/02/2025 de: [https://uncitral.un.org/es/texts/ecommerce/conventions/electronic\\_communications](https://uncitral.un.org/es/texts/ecommerce/conventions/electronic_communications)
- ECHEBARRÍA, M. (2017). Contratos electrónicos autoejecutables (Smart Contract) y pagos con tecnología blockchain. *Revista de Estudios Europeos*, n. 70, p. 69-97. Consultado el 18/02/2025 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6258551>
- FAÚNDEZ, C. T. (2018). Smart contracts: análisis jurídico. Editorial Reus. Consultado el 15/01/2025 de: [https://www.editorialreus.es/static/pdf/primeraspaginas\\_9788429020274\\_smartcontract\\_klb4H4M.pdf](https://www.editorialreus.es/static/pdf/primeraspaginas_9788429020274_smartcontract_klb4H4M.pdf)
- FUENTES, B. E. A. (2022). Contratos inteligentes: Un análisis teórico desde la autonomía privada en el ordenamiento jurídico colombiano (1st ed.). Editorial Unimagdalena.
- GONZÁLEZ BLANCO, D., GUEVARA CARPIZO, A., & FERNÁNDEZ ALONSO, M. A. (2019). Organizaciones autónomas descentralizadas (DAOs) para economía colaborativa utilizando Blockchain. Consultado el 18/01/2025 de: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/56696/>
- GONZÁLEZ B. D., GUEVARA C, A., & FERNÁNDEZ A., M. A. (2019). Organizaciones autónomas descentralizadas (DAOs) para economía colaborativa utilizando Blockchain. Consultado el 12/01/2025 de: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/56696/>
- HENAO, J. & CASTAÑO, D. (2021). Derecho, innovación y tecnología: fundamentos para una lex informática. Universidad Externado de Colombia.
- MOUGAYAR, W. (2016). The business blockchain: promise, practice, and application of the next Internet technology. John Wiley & Sons. Consultado el 20/10/2023 de: The business blockchain:

promise, practice, and application of the next Internet technology

OCARIZ, E. BLOCKCHAIN Y SMART CONTRACTS (2018). Alfaomega Colombiana S.A, Bogotá-Colombia

OTERO-POTOSI, S., FUERTES-NARVÁEZ, M.E., CASANOVA-IMBAQUINGO, L., ARICHÁBALA-VALLEJOS, D., & FREIRE-REYES, K. (2023). La Procrastinación: Una Exploración Teórica. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(3), 76-93. Consultado el 12/10/2023 de: <https://www.cienclatina.org/index.php/cienciala/article/download/6065/9199>

OSTOICH DÁVILA, G. Manejo del tiempo por el procrastinador en las organizaciones públicas occidentales posmodernas: Caso de estudio inspección del trabajo del estado Mérida, Sapienza Organizacional, vol. 6, núm. 11, 2019, pp. 166-199, Universidad de los Andes Venezuela – Consultado el 12/10/2023 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553066143008>

PRENAFETA, R. J. (2016). “Smartcontracts: aproximación al concepto y problemática legal básica,” en Diario La Ley, núm.8824, 15.11, Sección Legal Management. Consultado el 20/10/2023 de: Smartcontracts: aproximación al concepto y problemática legal básica

RINCÓN, C. E., & MARTÍNEZ, M. V. (2022). Contratos inteligentes y automatización como desarrollos aplicados del legaltech en Colombia. Revista Direito GV, São Paulo, v. 18, n. 1, jan./abr. 2022, e2211. Consultado el 20/10/2023 de: <https://www.scielo.br/rldgv/a/qWGF349kYysjJtZdKnV3zTG/?lang=es>

STEEL, P. (2007). The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. Psychological bulletin, 133(1), 65. Consultado el 10/01/2025 de: <https://prism.ucalgary.ca/bitstreams/2376d7f2-d1c3-4ffe-ae50-4b9f7d88841a/download>

SZABO, N. (1996). Smart contracts: building blocks for digital markets. EXTROPY: The Journal of Transhumanist Thought, (16), 18(2), 28. Consultado el 20/10/2023 de: [https://www.fon.hum.uva.nl/rob/Courses/InformationInSpeech/CDROM/Literature/LOTwinterschool2006/szabo.best.vwh.net/smart\\_contracts\\_2.html](https://www.fon.hum.uva.nl/rob/Courses/InformationInSpeech/CDROM/Literature/LOTwinterschool2006/szabo.best.vwh.net/smart_contracts_2.html)

SWAN, M. (2015). Blockchain: Blueprint for a new economy. O'Reilly Media, Inc. Consultado el 20/10/2023 de: Blockchain: Blueprint for a new economy

TAPSCOTT, D., & TAPSCOTT, A. (2017). La revolución blockchain. Descubre cómo esta nueva tecnología transformará la economía global. Ediciones Deusto. Consultado el 20/10/2023 de: [https://static0planetadelibroscommx.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/35/34781\\_La\\_revolucion\\_blockchain.pdf](https://static0planetadelibroscommx.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34781_La_revolucion_blockchain.pdf)

TUDOR, E. C. (2022). El smart contract como negocio jurídico. Empresa, economía y derecho. Oportunidades ante un entorno global y disruptivo. Consultado el 20/10/2023 de: El smart contract como negocio jurídico

VÁSQUEZ, G. J. (2020). Estatus jurídico e implementación de los contratos inteligentes (smart contracts) en Colombia. 55 p. Tesis de grado – Facultad de Derecho, Universidad de los Andes, Bogotá. Consultado el 20/10/2023 de: <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/44918>

WOOD, GAVIN. (2014). Ethereum: A secure decentralised generalised transaction ledger. Ethereum project yellow paper, 151, 1-32. Consultado el 20/10/2023

WUST, K., & GERVAIS, A. (2017). “Do you need a Blockchain?,” IACR Cryptology ePrint. Consultado el 20/10/2023 de: <https://eprint.iacr.org/2017/375.pdf>

---

# ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PARA CIUDADES SUSTENTABLES: **UN ENFOQUE DESDE LA GOBERNANZA** Y LA ECONOMÍA VERDE

---

**MERCADO D., Guido A.**

Doctor en Ciencias Organizacionales  
Consultor en asuntos públicos y  
**ORCID:** <https://orcid.org/000-003-2820-6038>  
**e-mail:** guidomercado@gmail.com

**Recibido:** 07-03-2025  
**Revisado:** 26-03-2025  
**Aceptado:** 06-04-2025



## RESUMEN

El presente artículo analiza la importancia de la innovación organizacional en la gestión urbana como un factor clave para el desarrollo de ciudades intermedias sustentables. A partir del estudio de casos en América Latina, se identifican estrategias exitosas en movilidad sustentable, economía verde y gobernanza adaptativa. Con base en estos hallazgos, se propone un modelo organizacional compuesto por seis ejes estratégicos orientados a fortalecer la resiliencia, descentralizar la toma de decisiones y fomentar la participación ciudadana. Asimismo, se establecen indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar la efectividad del modelo en su aplicación práctica. Finalmente, el estudio destaca la necesidad de implementar políticas públicas flexibles y colaborativas para garantizar la sostenibilidad a largo plazo en ciudades intermedias.

**Palabras clave:** Innovación organizacional, gobernanza urbana, economía verde, ciudades intermedias, sostenibilidad, movilidad sustentable, participación ciudadana.

## ORGANIZATIONAL INNOVATION STRATEGIES FOR SUSTAINABLE CITIES: A GOVERNANCE AND GREEN ECONOMY APPROACH

### ABSTRACT

*This article analyzes the importance of organizational innovation in urban management as a key factor for the development of sustainable intermediate cities. Based on case studies from Latin America, successful strategies in sustainable mobility, green economy, and adaptive governance are identified. Building on these findings, an organizational model is proposed, consisting of six strategic pillars aimed at strengthening resilience, decentralizing decision-making, and fostering citizen participation. Furthermore, key performance indicators (KPI) are established to assess the model's effectiveness in practical implementation. Finally, the study highlights the need to implement flexible and collaborative public policies to ensure long-term sustainability in intermediate cities.*

**Keywords:** Organizational innovation, urban governance, green economy, intermediate cities, sustainability, sustainable mobility, citizen participation.

## 1. CONSIDERACIÓN PRELIMINAR

El crecimiento urbano acelerado ha traído consigo desafíos ambientales, económicos y organizacionales que requieren estrategias innovadoras para garantizar la sostenibilidad de las ciudades. La economía verde y la innovación organizacional emergen como enfoques clave para transformar los modelos tradicionales de gestión urbana en sistemas más eficientes y sustentables.

Las ciudades son motores de desarrollo y concentración de recursos, pero también son responsables de un alto consumo de energía y generación de residuos. La adopción de estrategias sustentables en la planificación y gobernanza urbana es esencial para mitigar los efectos del cambio climático, optimizar el uso de recursos y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Hall & Pfeiffer, 2013).

La innovación organizacional, entendida como la implementación de nuevas estructuras, procesos y prácticas dentro de las organizaciones, desempeña un papel fundamental en la transición hacia modelos de desarrollo sostenibles. En particular, las ciudades que han adoptado enfoques de economía verde han logrado avances significativos en eficiencia energética, movilidad sostenible y reducción del impacto ambiental (Meadows et al., 2004). Sin embargo, la implementación de estos modelos depende de factores como la gobernanza, la participación ciudadana y el marco normativo existente.

Este artículo tiene como objetivo analizar cómo las estrategias de innovación organizacional pueden contribuir a la sostenibilidad urbana desde un enfoque de gobernanza y economía verde. Para ello, se revisarán modelos exitosos de ciudades sostenibles y se evaluará la aplicabilidad de estas estrategias en contextos urbanos con limitaciones presupuestarias y regulatorias, como es el caso de Mérida, Venezuela. Finalmente, se propondrá un esquema adaptado a ciudades intermedias que integre principios de economía verde e innovación organizacional desde un enfoque epistemológico constructivista, incluyendo la propuesta de las ciudades de 15 minutos.

## 2. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

El presente marco teórico aborda los fundamentos conceptuales que sustentan el análisis de la innovación organizacional en la gestión urbana, la economía verde, la gobernanza sostenible y el liderazgo líquido en el contexto de las ciudades intermedias. La intersección de estos enfoques permite comprender cómo las estrategias de desarrollo urbano pueden adaptarse a las necesidades de sostenibilidad y resiliencia en ciudades que no cuentan con los mismos recursos que las grandes metrópolis, pero que cumplen un papel estratégico en la descentralización del crecimiento y la mejora de la calidad de vida.

A través de una revisión de literatura especializada, se exploran los modelos de planificación y gestión que han demostrado ser efectivos en ciudades latinoamericanas, evaluando su aplicabilidad en el contexto de Mérida, Venezuela. En este sentido, se examinan las ciudades intermedias como entornos clave para la implementación de estrategias de desarrollo sostenible, el papel de la innovación social en la transformación de las estructuras urbanas, la economía verde como motor de cambio, la gobernanza como mecanismo de articulación de actores y, finalmente, el liderazgo líquido como una herramienta para gestionar la incertidumbre y la adaptación a los cambios en el entorno urbano.

### 2.1. Innovación organizacional en la gestión urbana

La innovación organizacional en el contexto urbano implica la adopción de nuevos enfoques de planificación, administración y prestación de servicios públicos. Modelos como las ciudades inteligentes (smart cities), la gestión basada en datos y las redes de colaboración interinstitucional han demostrado ser efectivos en la optimización de recursos y la mejora de la gobernanza (Batty, 2013). Estas estrategias permiten un uso más eficiente de la infraestructura, facilitan la toma de decisiones basada en información en tiempo real y promueven una mayor integración entre distintos actores

urbanos, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

Además, la innovación organizacional en la gestión urbana implica la implementación de políticas públicas flexibles y adaptativas que respondan a las dinámicas cambiantes de las ciudades. La digitalización de servicios, el desarrollo de plataformas de participación ciudadana y la implementación de modelos de gestión colaborativa entre el sector público, privado y la sociedad civil han demostrado ser herramientas eficaces para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de la administración urbana (Moulaert et al., 2013). Estos enfoques permiten no solo optimizar los recursos disponibles, sino también fomentar una gobernanza más democrática e inclusiva.

## 2.2. Ciudades intermedias: Definición y relevancia

Las ciudades intermedias son aquellas que funcionan como núcleos urbanos de tamaño mediano dentro de una red territorial más amplia. Se caracterizan por ser centros de conexión entre áreas metropolitanas y zonas rurales, desempeñando un papel crucial en la descentralización del desarrollo y la reducción de la presión sobre las grandes urbes (Rondinelli, 1983). Estas ciudades pueden servir como espacios estratégicos para la implementación de modelos urbanos sostenibles, aprovechando su tamaño manejable y su potencial para adoptar innovaciones en planificación y gobernanza.

En el contexto de América Latina, las ciudades intermedias han adquirido una relevancia cada vez mayor en términos de desarrollo regional. Sin embargo, a pesar de su potencial, estas ciudades enfrentan desafíos estructurales como la limitada inversión en infraestructura, la desigualdad en el acceso a servicios y la dependencia de economías extractivas o poco diversificadas. La implementación de modelos organizacionales innovadores y la adopción de principios de economía verde pueden contribuir a fortalecer su capacidad de resiliencia y promover un desarrollo más equitativo y sostenible (Pineda, 2019).

## 2.3. Economía verde y desarrollo sostenible

La economía verde se basa en la generación de crecimiento económico y empleo mientras se preserva el ambiente. En el ámbito urbano, esto se traduce en estrategias como la eficiencia energética, la movilidad sostenible y el diseño de infraestructuras ecológicas (Pearce, Markandya & Barbier, 1989). En particular, la economía verde busca reducir la huella ambiental de las ciudades mediante la implementación de tecnologías limpias, la optimización del uso de recursos naturales y la promoción de patrones de producción y consumo responsables.

En el contexto de las ciudades intermedias, la economía verde representa una oportunidad para diversificar las fuentes de empleo y mejorar la competitividad local a través de la innovación sostenible. Políticas de incentivos para la inversión en energías renovables, la promoción de la agroecología y la implementación de soluciones basadas en la naturaleza para la gestión de residuos y el agua son algunas de las estrategias que han demostrado ser efectivas en distintos entornos urbanos. La combinación de estas iniciativas con modelos de gobernanza participativa puede potenciar su impacto y garantizar una mayor apropiación por parte de la ciudadanía (Bina, 2013).

## 2.4. Gobernanza y sostenibilidad

El éxito de las ciudades sostenibles depende en gran medida de la calidad de su gobernanza. La participación ciudadana, la transparencia en la toma de decisiones y la articulación entre el sector público y privado son elementos clave en la implementación de estrategias de sostenibilidad (Ostrom, 1990). La gobernanza urbana sostenible implica la creación de mecanismos de cooperación entre distintos niveles de gobierno y la construcción de marcos regulatorios que fomenten la planificación a largo plazo y la equidad en el acceso a recursos.

En el caso de las ciudades intermedias, una gobernanza efectiva requiere la adopción de enfoques descentralizados que permitan una

mayor autonomía en la toma de decisiones. Modelos como el gobierno abierto, que promueven el acceso a la información, la digitalización de trámites y la participación ciudadana en la formulación de políticas públicas, han demostrado ser herramientas clave para mejorar la sostenibilidad y la resiliencia urbana. La implementación de estos enfoques requiere un compromiso tanto por parte de los gobiernos locales como de los actores sociales y económicos que conforman el ecosistema urbano (Ansell & Gash, 2008).

### 2.5. Liderazgo líquido y su impacto en la gestión urbana

El liderazgo líquido (Mercado 2021) es un concepto que enfatiza la adaptabilidad y flexibilidad en la toma de decisiones dentro de entornos cambiantes. En el contexto urbano, este tipo de liderazgo permite gestionar con mayor agilidad los desafíos de la sostenibilidad, fomentando estructuras descentralizadas, la colaboración intersectorial y la incorporación de nuevas tecnologías y procesos participativos en la planificación urbana. La capacidad de adaptación del liderazgo líquido es especialmente relevante en entornos de incertidumbre, donde las dinámicas sociales y económicas evolucionan rápidamente y requieren respuestas innovadoras.

En las ciudades intermedias, el liderazgo

líquido se convierte en un factor clave para la implementación de estrategias de sostenibilidad. Los líderes urbanos deben ser capaces de articular visiones compartidas, movilizar recursos y generar consensos en torno a políticas de desarrollo sostenible. Además, la promoción de liderazgos colectivos y la inclusión de múltiples actores en la toma de decisiones pueden fortalecer la resiliencia de las ciudades y garantizar la continuidad de iniciativas de largo plazo. Este enfoque es particularmente útil en escenarios donde las estructuras institucionales son débiles y se requiere un liderazgo distribuido para enfrentar los desafíos del desarrollo urbano sostenible (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007).

### 3. CASOS DE ESTUDIO: MODELOS EXITOSOS DE CIUDADES SOSTENIBLES EN AMÉRICA LATINA

La selección de los casos de estudio responde a la necesidad de analizar experiencias exitosas de ciudades latinoamericanas que han logrado implementar estrategias de sostenibilidad a través de la innovación organizacional. Se han considerado ciudades que han desarrollado políticas públicas efectivas en materia de movilidad sustentable, economía verde y gobernanza participativa, con el objetivo de extraer aprendizajes aplicables a contextos urbanos intermedios.

**Cuadro 1.**

CIUDAD	ESTRATEGIAS CLAVES	IMPACTO EN SOSTENIBILIDAD
Medellín, Colombia	Innovación social, movilidad integrada, recuperación de espacios públicos	Mejora en cohesión social y gobernanza local
Curitiba, Brasil	Sistema de transporte, reciclaje, reforestación	Reducción de impacto ambiental y mayor calidad de vida
Santiago, Chile	Eficiencia energética, energías renovables, reducción de emisiones	Disminución de huella de carbono y modernización del transporte
Buenos Aires, Argentina	Reciclaje, urbanismo táctico, infraestructura verde	Resiliencia ante el cambio climático y participación comunitaria

**Fuente:** elaboración propia.

Estos casos ofrecen una perspectiva amplia sobre diferentes enfoques en sostenibilidad urbana: Medellín como modelo de transformación social y recuperación de espacios públicos, Curitiba por su liderazgo en movilidad sustentable, Santiago con su enfoque en eficiencia energética y reducción de emisiones, y Buenos Aires con una visión innovadora en urbanismo táctico y adaptación al cambio climático.

El análisis de estos casos permite identificar factores clave de éxito que pueden ser replicables en otras ciudades intermedias. Cada una de estas experiencias ha demostrado que la innovación organizacional, la integración de actores locales y el uso eficiente de los recursos pueden generar impactos positivos en el desarrollo urbano sostenible. Estos aprendizajes han sido fundamentales para el diseño de la propuesta de modelo que se presenta en la siguiente sección, la cual integra estrategias adaptadas a las condiciones específicas de ciudades intermedias con limitaciones presupuestarias y estructurales.

## 4. PENSANDO EN CIUDADES INTERMEDIAS

La propuesta de modelo para ciudades intermedias se fundamenta en seis ejes estratégicos que buscan garantizar la sostenibilidad urbana, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y optimizar el uso de los recursos disponibles. Cada uno de estos ejes se sustenta en principios de innovación organizacional y economía verde, con el propósito de establecer mecanismos de gestión eficientes y participativos. Además, se proponen indicadores clave de desempeño (KPI) que permitirán medir el impacto de cada estrategia en la transformación de las ciudades intermedias.

### 4.1. Liderazgo líquido y gobernanza adaptativa

El liderazgo líquido se basa en la capacidad de adaptación y flexibilidad en la toma de decisiones, promoviendo estructuras organizacionales descentralizadas y

dinámicas que favorezcan la gestión de la sostenibilidad urbana. En este modelo, la gobernanza adaptativa permite la toma de decisiones en tiempo real, basada en el análisis de datos, la participación de múltiples actores y la cooperación interinstitucional. Este enfoque facilita la implementación de políticas públicas más eficientes y resilientes ante cambios ambientales, sociales y económicos.

Para garantizar su implementación efectiva, se requiere la creación de plataformas digitales que faciliten la recopilación y análisis de datos urbanos, así como la formación de líderes comunitarios y gubernamentales con habilidades en gestión del cambio y planificación estratégica. Asimismo, es fundamental el establecimiento de marcos normativos flexibles que permitan la experimentación de nuevas formas de gobernanza.

#### KPI:

- Nivel de descentralización en la toma de decisiones (% de decisiones adoptadas localmente).
- Grado de digitalización en la gestión pública (% de servicios digitalizados).
- Índice de percepción ciudadana sobre transparencia y participación.

### 4.2. Economía circular y gestión de recursos

La economía circular busca reducir la generación de residuos y optimizar el uso de los recursos mediante la reutilización, el reciclaje y la regeneración de materiales. En las ciudades intermedias, este modelo debe aplicarse a la gestión de residuos sólidos urbanos, el uso eficiente del agua y la implementación de energías renovables. Esto permitirá disminuir la dependencia de modelos económicos extractivos y mejorar la autosuficiencia local.

Para ello, es necesario desarrollar infraestructuras que faciliten la separación y reciclaje de residuos, implementar



incentivos fiscales para empresas que adopten prácticas de economía circular y fomentar campañas educativas dirigidas a la población sobre consumo responsable. La articulación con el sector privado y organizaciones de la sociedad civil es clave para garantizar la sostenibilidad de estos esfuerzos a largo plazo.

KPI:

- Tasa de reciclaje (% de residuos urbanos reciclados).
- Reducción en el consumo de agua per cápita (% de reducción anual).
- Uso de energías renovables en infraestructura pública (% de consumo energético proveniente de fuentes renovables).

#### 4.3. Movilidad sustentable y urbanismo ecológico

La movilidad sustentable es esencial para reducir las emisiones de carbono y mejorar la accesibilidad en las ciudades intermedias. La implementación de sistemas de transporte público eficientes, la promoción del uso de bicicletas y la creación de infraestructuras peatonales son estrategias fundamentales en este eje. Asimismo, el urbanismo ecológico propone un diseño urbano que priorice la sostenibilidad ambiental mediante la creación de espacios verdes, techos verdes y sistemas de drenaje sostenible.

La integración de tecnologías limpias en el transporte público, el rediseño de calles para priorizar la movilidad activa y la implementación de incentivos para la adopción de vehículos eléctricos son algunas de las medidas recomendadas. Además, la planificación urbana debe enfocarse en garantizar la conectividad y accesibilidad de todas las áreas de la ciudad para evitar la segregación espacial.

KPI:

- Reducción de emisiones de CO2 en el transporte urbano (% de reducción anual).

- Kilómetros de infraestructura ciclista construidos.

- Porcentaje de la población con acceso a transporte público eficiente en menos de 500 metros.

#### 4.4. Participación ciudadana e innovación social

La innovación social en las ciudades intermedias debe fomentar la co-creación de soluciones junto con la ciudadanía, generando espacios de participación activa en la planificación urbana. Esto implica la creación de plataformas digitales de participación, el uso de mecanismos de presupuestos participativos y la inclusión de comunidades vulnerables en los procesos de toma de decisiones.

Es esencial fortalecer las capacidades organizativas de las comunidades mediante la formación en liderazgo ciudadano, la implementación de laboratorios urbanos para la experimentación de políticas públicas y la articulación con universidades y centros de investigación para el desarrollo de soluciones innovadoras a problemas urbanos.

KPI:

- Número de plataformas digitales de participación activa.
- Cantidad de iniciativas ciudadanas implementadas en políticas públicas.
- Índice de satisfacción ciudadana en procesos de participación.

#### 4.5. Ciudades de 15 minutos y descentralización de servicios

El modelo de las ciudades de 15 minutos busca garantizar que los ciudadanos puedan acceder a servicios esenciales (trabajo, salud, educación, comercio y entretenimiento) en un radio de 15 minutos a pie o en bicicleta (Moreno, 2021). En las ciudades intermedias, este enfoque

requiere la descentralización de servicios y la planificación de barrios autosuficientes que reduzcan la dependencia del transporte motorizado.

Para ello, se propone la creación de polígonos urbanos multifuncionales, el fortalecimiento de comercios y mercados locales, y la mejora en la infraestructura de movilidad activa. Además, es clave el desarrollo de políticas de vivienda que permitan una mayor integración social y reduzcan la fragmentación espacial en las ciudades intermedias.

KPI:

- Porcentaje de la población con acceso a servicios esenciales en un radio de 15 minutos.
- Número de nuevos desarrollos urbanos multifuncionales implementados.
- Incremento en el uso de movilidad activa en desplazamientos diarios.

#### 4.6. Colaboración público-privada

El desarrollo sostenible en ciudades intermedias requiere la cooperación entre el sector público, el sector privado y la academia para la financiación e implementación de proyectos estratégicos. La inversión en infraestructura sostenible, la promoción de clústeres de innovación urbana y la generación de mecanismos de financiamiento mixto son estrategias clave para la consolidación de este eje. Es fundamental establecer marcos regulatorios que faciliten la inversión en proyectos urbanos sostenibles y promover la creación de redes de colaboración entre distintos actores.

La academia, por su parte, debe jugar un papel activo en la investigación y desarrollo de soluciones innovadoras aplicables a los desafíos urbanos de las ciudades intermedias.

KPI:

- Cantidad de alianzas público-privadas establecidas en proyectos de sostenibilidad.
- Inversión en infraestructura sostenible (millones de dólares).
- Número de proyectos urbanos desarrollados en cooperación con universidades y centros de investigación.

Este esquema de desarrollo urbano sustentable proporciona una hoja de ruta para la transformación de ciudades intermedias en entornos más resilientes, equitativos y eficientes en el uso de los recursos. La combinación de gobernanza adaptativa, innovación social, planificación territorial estratégica y cooperación multisectorial permite generar soluciones viables y escalables que atiendan las necesidades específicas de cada contexto urbano.

La implementación de estos seis ejes estratégicos dependerá de la voluntad política, la inversión en infraestructura y la participación activa de la ciudadanía. La medición y monitoreo a través de los KPI propuestos permitirá evaluar el impacto de estas estrategias, facilitando su ajuste y mejora continua en el tiempo. Con estos elementos, las ciudades intermedias podrán consolidarse como espacios sostenibles e inclusivos, ofreciendo un modelo replicable para otros entornos urbanos en América Latina y el mundo.

## 5. REFLEXIONES FINALES

El análisis comparativo de las ciudades estudiadas revela que la innovación organizacional y la gobernanza son factores determinantes en la implementación de estrategias de sostenibilidad urbana. Se identifican tres hallazgos principales:

- Factores clave de éxito: La planificación estratégica, la participación ciudadana y la colaboración entre sectores han sido fundamentales en los casos analizados.
- Desafíos en la implementación: Las restricciones presupuestarias, la falta de marcos regulatorios adecuados y la resistencia al cambio organizacional representan barreras importantes.
- Aplicabilidad a ciudades intermedias: Las ciudades intermedias presentan condiciones estructurales que requieren un enfoque gradual en la implementación del esquema propuesto, priorizando estrategias de bajo costo y alto impacto en movilidad y gestión de residuos.

Estos hallazgos refuerzan la importancia de una gestión urbana basada en la innovación organizacional y la economía verde, pilares fundamentales para el desarrollo de ciudades intermedias más resilientes y sostenibles. La revisión de casos en América Latina demuestra que, aunque existen diversas estrategias para abordar la sostenibilidad urbana, el éxito de estas iniciativas depende en gran medida de la capacidad de los gobiernos locales para adaptar y contextualizar modelos exitosos a sus propias realidades económicas, sociales y políticas.

El estudio realizado tiene el propósito de aportar un marco teórico y una propuesta de esquema organizacional que permita avanzar en la discusión sobre gobernanza urbana, sostenibilidad y desarrollo económico en el contexto latinoamericano. La combinación de innovación organizacional, participación ciudadana y cooperación público-privada ofrece un enfoque integral para el diseño de políticas urbanas más eficientes y equitativas.

En el caso de Mérida, Venezuela, los resultados sugieren que la transición hacia un modelo de ciudad sustentable debe basarse en la implementación progresiva de los seis ejes estratégicos planteados. La medición y monitoreo a través de los KPI propuestos facilitará la evaluación del impacto de las estrategias y su ajuste a lo largo del tiempo, asegurando la adaptabilidad del modelo a las necesidades cambiantes de la ciudad.

Finalmente, este estudio abre nuevas líneas de investigación para futuras publicaciones sobre estrategias específicas de gobernanza en ciudades intermedias, análisis del impacto de la economía circular en el desarrollo local y la identificación de modelos innovadores de financiamiento para la sostenibilidad urbana. La integración de estos temas en investigaciones futuras permitirá ampliar el debate sobre el papel de las ciudades intermedias en la construcción de un futuro urbano más sustentable y equitativo.

## 6. REFERENCIAS

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Gobernanza colaborativa en teoría y práctica. *Revista de Investigación en Administración Pública y Teoría*, 18(4), 543-571.
- Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. Polity Press.
- Batty, M. (2013). *La nueva ciencia de las ciudades*. MIT Press.
- Bina, O. (2013). La economía verde y el desarrollo sostenible: ¿Un equilibrio difícil?. *Medio Ambiente y Planificación C: Gobierno y Políticas Públicas*, 31(6), 1023-1047

- Hall, P., & Pfeiffer, U. (2013). *Futuro urbano 21: Una agenda global para las ciudades del siglo XXI*. Routledge.
- Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L. (2004). *Los límites del crecimiento: La actualización de 30 años*. Chelsea Green Publishing.
- Mercado, G. (2021). *Liderazgo líquido en la gestión organizacional*. Universidad de Los Andes.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013). Manual internacional de innovación social: Acción colectiva, aprendizaje social e investigación transdisciplinaria. Edward Elgar Publishing.
- Moreno, C. (2021). La ciudad de 15 minutos: Un futuro sostenible y equitativo. *Revista de Estudios Urbanos*.
- Ostrom, E. (1990). El gobierno de los bienes comunes: La evolución de las instituciones para la acción colectiva. Cambridge University Press.
- Pearce, D., Markandya, A., & Barbier, E. (1989). *Plan para una economía verde*. Earthscan.
- Pineda, A. (2019). Ciudades intermedias: El eslabón perdido para la urbanización sostenible *Revista Internacional de Desarrollo Urbano Sostenible*, 11(2), 214-230.
- Rondinelli, D. A. (1983). Ciudades y pueblos en países en desarrollo. *Revista Geográfica*, 73(4), 379-395.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Teoría del liderazgo en la complejidad: Cambio del liderazgo de la era industrial a la era del conocimiento. *El Cuadrante del Liderazgo*, 18(4), 298-318.

---

# DE LA IGUALDAD A LA VIOLENCIA CONTRA LA MUJER EN VENEZUELA: UN ACERCAMIENTO HISTÓRICO JURÍDICO

---

**MÁRQUEZ R., Astrid Estefanía**

Universidad de Los Andes  
Estudiante del último semestre de la Escuela  
de Historia, Facultad de Humanidades y  
Educación, Universidad de Los Andes Mérida  
- Venezuela. Personal adscrito al Ministerio del  
Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de  
Género -MINMUJER-  
**e-mail:** astridmarquez791@gmail.com  
**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-0253-1556>

**Recibido:** 08-03-2025  
**Revisado:** 29-03-2025  
**Aceptado:** 05-04-2025



## RESUMEN

Este artículo ofrece una perspectiva histórica sobre la evolución de los derechos legales de la mujer en Venezuela desde principios del siglo XX hasta inicios de la tercera década del XXI, en específico, con la segunda reforma de la Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del año 2021. A través de la investigación documental se analizan, en una línea de tiempo, el Código Civil, la Constitución y las leyes que rigen la materia con sus distintas reformas, a fin de ir contextualizando los avances graduales en materia jurídica a favor de la mujer dentro del panorama político venezolano marcado por dictaduras, transiciones democráticas, bipartidismo, asonadas golpistas, cambio de timón bipartidista. También se examina cómo los acuerdos y las conferencias internacionales de la ONU sobre los derechos de la mujer se reflejaron en la legislación nacional. Es apenas un acercamiento al tema, el cual todavía tiene varias aristas por estudiar.

**Palabras clave:** Venezuela, siglos XX y XXI, derechos de la mujer, violencia, igualdad de género.

## **FROM EQUALITY TO VIOLENCE AGAINST WOMEN IN VENEZUELA: A HISTORICAL AND LEGAL APPROACH**

### **ABSTRACT**

*This article offers a historical perspective on the evolution of women's legal rights in Venezuela from the beginning of the 20th century to the beginning of the third decade of the 21st, specifically, with the second reform of the Organic Law on the Right of Women to a Life Free of Violence in 2021. Through documentary research, the Civil Code, the Constitution and the laws governing the matter with their different reforms are analyzed in a timeline, in order to contextualize the gradual advances in legal matters in favor of women within the Venezuelan political panorama marked by dictatorships, democratic transitions, bipartisanship, coup assaults, change of bipartisan helm. It also examines how UN agreements and international conferences on women's rights were reflected in national legislation. It is only an approach to the subject, which still has many edges to be studied.*

**Keywords:** Venezuela, XX and XXI centuries, women's rights, violence, gender equality.

## 1. INTRODUCCIÓN

A principios del siglo XX, el marco legal venezolano reflejaba una clara subordinación de la mujer, relegándola a una posición de dependencia legal y a una limitada participación en la vida pública. *El Código Civil* de la época, consagraba la autoridad masculina en el ámbito familiar y social. No obstante, a lo largo de las siguientes décadas, impulsadas por la organización y la persistencia de los movimientos femeninos, se gestó una transformación progresiva que culminaría en importantes reformas legales y el reconocimiento constitucional de los derechos de la mujer, marcando un hito en la historia de la igualdad en Venezuela.

La actual situación en pro de la mujer en el país es el resultado de un proceso complejo desarrollado a lo largo del siglo XX y lo que va del XXI, donde las conquistas legales pasaron por varios periodos. Primero, la lucha por la modificación de un marco legal en el que la fémina mantenía una condición de sumisión y de desventaja con respecto a los hombres; segundo, la búsqueda de una participación política en igualdad de oportunidades; y tercero, la promulgación de leyes que protegieran a la mujer de la violencia tanto en el espacio privado como en el público en distintos contextos históricos marcados por dictaduras, transiciones democráticas, bipartidismo, asonadas golpistas, cambio de timón bipartidista y nuevas ideologías en el poder que marcaron el acontecer venezolano. Estos periodos de lucha, llevados a cabo incluso con la participación de organizaciones y movimientos de mujeres, progresivamente fueron alcanzando avances como el reconocimiento del estatus de ciudadanas con igualdad de derechos y oportunidades, para luego promulgar leyes de protección sobre la violencia de género.

Bajo esa realidad, este artículo tiene como finalidad presentar, desde la perspectiva histórica, cómo el marco jurídico venezolano durante el siglo XX y lo que va del XXI, se

ha modificado con el fin de reconocer los derechos fundamentales, jurídicos y políticos de la mujer, tomando en cuenta la necesidad de otorgarle la condición de ciudadana con los mismos derechos y deberes del hombre; situación que garantiza los acuerdos y convenios internacionales que Venezuela, como miembro de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)<sup>1</sup> desde el año 1945, ha suscrito; dado que el tema de los derechos hacia la igualdad de oportunidades y a la vida libre de violencia es debatido con ímpetu en el entorno global, por la necesidad de alcanzar mayor igualdad y equidad de género.

Ahora bien, el artículo se estructura en tres apartados. El primero, *Las conquistas legales de la mujer venezolana: una mirada histórica*, es un repaso por el tiempo para observar los avances jurídicos en el contexto nacional a tono con la dinámica internacional, en aras de proteger a la mujer como sujeto histórico. El segundo, que lleva por título: *El marco legal venezolano sobre la violencia contra la mujer*, se hace un recorrido someramente sobre las leyes que se han promulgado en el país para erradicar y penar la violencia contra la mujer, que posteriormente se ampliará al concepto de familia incluyendo entonces a niñas, niños, adolescentes y jóvenes de ambos sexos, acorde con las leyes internacionales donde Venezuela es partícipe. El tercer apartado, que lleva por nombre: *Una mirada desde lo regional: El estado Mérida*, se describe y analiza a los organismos estatales, municipales y universitarios de la entidad merideña que se dedican a promover, educar y asesorar sobre la violencia contra la mujer y la necesidad de una vida en igualdad de condiciones.

Finalmente, es oportuno señalar que el abordaje analítico se realiza desde la historia legal, entendida como “(...) la disciplina que se ocupa de estudiar el fenómeno jurídico en perspectiva histórica” (González, 1994, p.1)<sup>2</sup> y la historia regional. La intención, es incentivar a que este tema sea estudiado

1 En adelante se indicará con su abreviatura en español (ONU).

2 Véase al respecto: la página web de La Asociación Americana de Historia del Derecho (ASLH, en sus siglas en inglés): <https://aslh.net/>

desde otras realidades geográficas en el país, en aras de crear mayor conciencia en las mujeres para que superen el miedo, denuncien a sus agresores y soliciten la debida protección legal, tanto en el ámbito doméstico como en el público, porque deben saber y conocer que existen leyes e instituciones internacionales, nacionales, regionales y locales que pueden asesorarlas y protegerlas. Así, cada vez serían menos las que por causa de violencia masculina, fuesen asesinadas, vulneradas, maltratadas, discriminadas o relegadas. Nadie puede ser objeto de discriminación y violencia de ningún tipo. Todos somos iguales ante la Ley. Hombres y mujeres son sujetos históricos que participan en una misma dinámica social, con roles semejantes y complementarios entre sí.

### 1.- Las conquistas legales de la mujer venezolana: una mirada histórica

A finales del siglo XIX, las leyes republicanas dejaban a la mujer a merced del marido, quien, en la mayoría de los casos, la recluía en el espacio doméstico. Las relaciones de ella en el espacio público debían ser validadas por el jefe del hogar. Tal realidad, estaba consagrada en el *Código Civil* del año 1867, que expresamente en el Título II: *De los esponsales del matrimonio*, sección IV: *De los derechos y obligaciones que nacen del matrimonio*, dejaban claro que la esposa debía obedecer al marido; él era su representante legal y el administrador de los bienes de la unión conyugal; razón por la cual, ella no podía celebrar contratos, adquirir o enajenar ningún bien sin el consentimiento del marido.<sup>3</sup>

Es probable que algunas mujeres venezolanas de entonces, tomando conciencia de su necesidad de adquirir derechos en el espacio público, hayan buscado vías para alcanzar las mismas condiciones y oportunidades que los hombres, porque no les satisfacía estar confinadas en el hogar desempeñando solamente roles como esposa y madre. Al revisar la prensa venezolana de la segunda mitad del siglo XIX podemos ver algunos nombres de mujeres como poetisas, directoras de imprenta, directoras de colegio, maestras normalistas, autoras de libros, entre otras (Monsalve, 2019). Pero ese no era el común denominador, era la excepción a la regla ver algunas mujeres dedicándose a actividades artísticas y profesionales que eran reservadas para hombres; la mayoría de ellas carecía de independencia económica y no gozaba de un subsidio propio; además, sufrían discriminación en el ámbito doméstico y en todas las realidades sociales, culturales, políticas y económicas del país.

Ahora bien, a inicios del siglo XX el panorama político impulsa a las mujeres a realizar acciones importantes por lograr sus derechos ciudadanos. Comenzaron a organizarse y a luchar activamente contra la dictadura de Juan Vicente Gómez (Huggins, 2010, p. 165).. En ese contexto, surgieron importantes movimientos de mujeres, tales como la *Asociación Patriótica de Mujeres Venezolanas* (APMV) en 1933, seguida de la *Agrupación Cultural Femenina* (ACF) y la *Asociación Venezolana de Mujeres* (AVM), ambas establecidas en 1935 (Samudio, 2020, p. 184). Estas organizaciones iniciaron una lucha por la reforma de ciertos artículos del *Código Civil* de 1922 <sup>4</sup>, que mantenían

3 Véase: artículos: 65, 67 y 68 del Código Civil de Venezuela de 1867. En: Academia de Ciencias Políticas y Sociales (1982a).

4 En el *Código Civil de los Estados Unidos de Venezuela* de 1922, el artículo 180 del capítulo X establecía que el marido era el representante legítimo de su esposa y administrador de sus bienes. Y el artículo 193 del capítulo XI, referente a la disolución del matrimonio y separación de cuerpos, señalaba que, en caso de divorcio o separación, los hijos quedaban bajo la custodia del cónyuge que no haya causado la disolución, quien ejercería la patria potestad. Además, el artículo 283 del título VIII indicaba que, durante el matrimonio, la patria potestad se ejercía por el padre y en su defecto, por la madre. Normativa que en nada cambió la situación de la mujer con respecto al Código Civil de 1867, ya comentado. Véase: *Código Civil de los Estados Unidos de Venezuela* de 1922. En: Academia de Ciencias Políticas y Sociales (1982b).

el mismo carácter sumiso de la mujer con respecto al hombre, así como una situación de desventaja, especialmente en lo que respecta a la administración de sus bienes y la tutela de sus hijos. A la muerte del general Juan Vicente Gómez, las riendas del país son tomadas por el general Eleazar López Contreras, quien, unos meses después, da por sancionada la reforma a la *Constitución de 1936*, la cual reconoció los derechos de carácter social que dieron origen a la Ley del Trabajo, que se promulgó unos meses después, y restringió el derecho de propiedad (Brewer, 2023, p. 443). Pero la mujer seguía viendo limitados sus derechos ante la ley. Tuvieron que pasar veinte años, para que, en el Código Civil de 1942, se estableciera que las mujeres casadas tenían la capacidad legal para administrar sus propios bienes y ejercer la tutela sobre sus hijos. Este fue un paso fundamental en el reconocimiento de sus derechos patrimoniales.

Posteriormente, la *Constitución* de 1945, promulgada durante el gobierno del presidente Isaías Medina Angarita, mantuvo en esencia el mismo contenido de la mayoría de los artículos que fueron contemplados en la *Constitución* de 1936. Sin embargo, el artículo 32, ordinal 14, el cual señalaba que solo eran aptos para ejercer el derecho al sufragio para elegir y ser elegidos “(...) los venezolanos varones, mayores de veintiún años, que sepan leer y escribir y que no estén sujetos a interdicción ni a condena penal que envuelva la inhabilitación política, (...)” (CIPED, 2005a, p. 11), fue modificado en el contenido constitucional del 45, en los términos siguientes:

a. Los venezolanos varones, mayores de 21 años que sepan leer y escribir y que no están sujetos a interdicción ni a condena penal que envuelva la inhabilitación política, son aptos para elegir y ser elegidos, sin más restricciones que las establecidas en esta Constitución y las que deriven de las condiciones especiales de competencia o capacidad que para el ejercicio de determinados cargos requieran las leyes; b. Las mujeres venezolanas que reúnan las condiciones que se requieren para el

ejercicio del sufragio, según el aparte que antecede, gozan del derecho de sufragio, activo y pasivo, para la formación de los Concejos Municipales (CIPED, 2005b, p. 11)

Este cambio representó un logro hacia la igualdad de oportunidades en el ámbito político para las mujeres, lo que implicaba la inclusión y el reconocimiento de sus derechos en la carta magna, en la cual se encuentran las directrices macro sobre el funcionamiento de las instituciones y de los derechos y deberes de los ciudadanos, como diría Kelsen (1982), en el orden jerárquico de las normas hay una pirámide en cuyo vértice está la Constitución, y por encima de ella no puede haber otra norma.

Es importante mencionar lo que será una constante en el devenir político de Venezuela: los movimientos disidentes frente a las distintas formas de gobierno instauradas. Así entonces, aunque se estaban dando avances en las conquistas sociales, que efectivamente se consolidarán en los años siguientes, para Loaiza (1999) los partidos políticos que estaban surgiendo no aceptaban algunas políticas que iban en detrimento de sus propios derechos. Ello se evidencia con los hechos acaecidos el 18 de octubre de 1945, cuando: “(...) una rebelión cívico-militar derroca al gobierno del presidente Isaías Medina Angarita. Los cabecillas civiles y militares del pronunciamiento fueron respectivamente Rómulo Betancourt y Marcos Pérez Jiménez, cuyos nombres van a dominar las 2 venideras décadas” (Caballero, 2018a). Se forma la Junta Revolucionaria de Gobierno de 1945<sup>5</sup>, que mediante el decreto número 21, artículo 1, promulgó el derecho de sufragio para todos los venezolanos mayores de dieciocho años; un avance transcendental que se materializó el 15 de marzo de 1946. Este decreto permitió la participación de los ciudadanos en partidos y asociaciones políticas, y garantizó el derecho a ejercer cargos públicos sin distinción de sexo (BVMC, 2016).

Fue un hecho significativo porque abrió el camino para la participación de las mujeres en la política, quienes, por primera vez en

la historia venezolana, lograron votar y ser elegidas para la Asamblea Nacional Constituyente de octubre de 1946; y, al año siguiente, sufragaron por primera vez en las elecciones presidenciales, en la que resultó ganador el candidato Rómulo Gallegos. Siendo este momento histórico “(...) un proceso de características tales que no tuvieron precedentes en la política venezolana. Nadie fue ajeno al gran debate político, (...) el país optaba libremente por su destino” (Consalvi, 2006, p. 127; Bataglini, 2008).

El camino hasta entonces recorrido no fue fácil. Los grupos de mujeres organizadas tuvieron que lidiar bastante, logrando una incipiente reivindicación, durante el mandato del General Isaías Medina Angarita, al obtener el derecho a sufragar en unas elecciones municipales (Dagnino, 2019). A la postre, la democracia les reconocería sus derechos ciudadanos a la par de los hombres, en igualdad de condiciones ante la ley. Por consiguiente, con el “(...) reconocimiento como sujeto civil que ejerce sus derechos políticos, en la Constitución de 1947, la mujer alcanzaría por primera vez en Venezuela un lugar como ciudadana. La lucha contra la dictadura fue un sello de origen en las sufragistas venezolanas” (*Ibidem.*, p. 110).

De este modo, la *Constitución* de 1947 marca el “inicio de la democracia representativa en Venezuela (...)” (Brewer, 2023, p. 452); su estructura y concepto de Estado sirvió de guía para la Carta Magna de 1961, dado que exponía una correlación entre los poderes: legislativo, ejecutivo y judicial (*Ídem*). Sin embargo, un golpe de Estado contra Rómulo Gallegos (Consalvi, 2006), llevado a cabo el 24 de noviembre de 1948, hizo a un lado la constitucionalidad

que se había logrado un año antes, dado que la Junta Militar dispuso que:

(...) para todas las cuestiones de orden constitucional recibiría aplicación ‘la Constitución Nacional promulgada el 20 de julio de 1936, reformada el 5 de mayo de 1945, sin perjuicio de que la Junta dé acatamiento a aquellas disposiciones de carácter progresista de la Constitución Nacional promulgada el 5 de julio de 1947’ (...). En esta forma se derogó la Constitución de 1947 y se puso en vigencia el texto de 1945 (Brewer, 2023, p. 455).

Venezuela entró en un proceso dictatorial en el cual los derechos políticos alcanzados, tanto por hombres como por mujeres, en las primeras cuatro décadas del siglo XX, se vieron truncados por una represión cada vez más fuerte. La Junta Militar en el poder promulgó Decretos en los que prácticamente disolvía “(...) el Congreso Nacional, las asambleas legislativas de los estados, el Consejo Supremo Electoral y los concejos municipales, sustituidos, estos últimos, por juntas de administración municipal nombradas por los gobernadores de estado” (Caballero, 2018b), quienes debían solicitar el visto bueno y la anuencia de la Junta Militar de Gobierno (*Ídem*).

Los años siguientes serán de una dictadura en la que los derechos civiles y los políticos serían controlados por el Estado, además de la férrea persecución hacia la disidencia. El general Marcos Pérez Jiménez, al tomar el mando militar, pero sobre todo el poder político, fue consolidando su régimen sobre la base de dos direcciones contrapuestas entre sí:

(...) por una parte una acentuación

---

5 La Junta Revolucionaria de Gobierno de 1945 fue un órgano de poder transitorio establecido en Venezuela tras el derrocamiento del presidente Isaías Medina Angarita. A partir de su instalación, dicha Junta anunció como fin principal: el establecimiento de una estructura institucional democrática construida sobre la base del voto universal, directo y secreto, para darle un matiz más moral a la administración pública nacional. Para ello, era menester convocar a elecciones de una Asamblea Nacional Constituyente, mediante un estatuto electoral que permitiera sufragar a los jóvenes, desde los 18 años; a las mujeres y, a la masa campesina, en su mayoría iletrada. Véase: (Caballero, 2018c).



de la represión que tendrá, como puntos más resaltantes, la represión de la huelga petrolera de 1950, el nombramiento de Pedro Estrada a la cabeza de la Seguridad Nacional (31.8.1951), el cierre de la Universidad Central, la reapertura del campo de concentración de Guasima y el abaleamiento en plena calle de Leonardo Ruiz Pineda, secretario general de AD en la clandestinidad (...); por otra parte, se orientará hacia la realización de un proceso electoral destinado a la formación de un Congreso Constituyente y a dar una cierta armazón institucional al régimen (...). Al mismo tiempo, se anunciaron y se llevaron a cabo planes para la modernización del aparato económico del país (Caballero, 2018b).

Ante la necesidad de legalizar el proceso hacia la instauración de una dictadura, el régimen, con el llamado a las elecciones de una Asamblea Constituyente, intentó legitimar un proceso orientado más hacia el autoritarismo que a la concordia política, logrando lo primero. Pues, aunque la oposición ganó las elecciones no fueron reconocidos los resultados, lo que (...) llevó a Pérez Jiménez a asumir el poder el 2 de diciembre de 1952 como presidente provisional de la República” (Brewer, 2023, p. 455).

Las cartas ya estaban echadas para un nuevo mandato político que duraría cinco años, en el cual el retroceso en el orden constitucional quedó plasmado en la *Constitución* de 1953, que, desde el punto de vista de las condiciones socioeconómicas, y sobre todo las políticas, no habían avanzado, porque el sentido era hacer un gobierno más centralista y de mirada conservadora. En ese contexto, Pérez Jiménez asumiría la presidencia constitucional de Venezuela para el periodo 1953-1958.

Los tres primeros años de ese mandato, Venezuela transita una dictadura donde los derechos fundamentales (libertad de expresión y movilización) eran opuestos frente al desarrollo económico y a una infraestructura nacional muy avanzada

para la época. El asunto era más político. A diferencia de la dictadura de Juan Vicente Gómez, Marcos Pérez Jiménez gobernará un país en claro enfrentamiento con los partidos políticos, pues su desaparición era impensable. Había una sociedad civil madura en cuanto a su participación, independientemente de que sus derechos eran conculcados. También, un imparable aumento de las rentas petroleras le era favorable al país. De allí que, durante los seis años de dictadura perezjimenista, Venezuela haya mantenido un ritmo hacia la construcción física del país (Velásquez, 1993).

A partir del mes de junio de 1957, comienzan las discusiones acerca de la necesidad de llamar a elecciones presidenciales. “El Congreso Nacional aprueba un acuerdo por el que se fija el domingo 15 de diciembre de 1957 (como día) para la elección del presidente de la República correspondiente al periodo 1958-1963” (Castrillo, 1998, p. 579). Los acontecimientos que se desarrollarían después se concretaron el 23 de enero de 1958, cuando el ejército se sumó a las protestas cívicas y se levantó en armas. “Pérez Jiménez, acompañado de su familia, sale del país y es sustituido por una Junta Militar integrada por oficiales de las fuerzas de tierra, mar y aire, presidida por el contralmirante Wolfgang Larrazábal Ugueto” (*Ídem*).

Como era de suponerse, la ansiada democracia no tenía una base sólida, puesto que la figura militar estaba al asecho. Los meses que van de febrero a octubre de 1958, estuvieron llenos de una agitación política donde los militares deseaban recuperar el espacio perdido con la caída del dictador. Era necesario buscar estrategias para controlar la inestabilidad del país, la cual se logró mediante:

(...) el acuerdo de gobernabilidad suscrito por Rómulo Betancourt, Rafael Caldera y Jóvito Villalba el 31 de octubre de 1958, en la quinta “Puntofijo”, residencia del penúltimo de los nombrados. Este acuerdo giró en torno a tres ideas: a. Defensa de la constitucionalidad conforme

al resultado electoral; b. Gobierno de Unidad Nacional; y c. Programa mínimo común. Estos tres objetivos se respetaron sin vacilar. De esta manera se logró una alianza que dio soporte a la naciente democracia (Escovar, 2020, p. 412).

Fueron testigos de la firma de ese acuerdo los representantes de *Fedecámaras*, los del *Comité Sindical Unificado Nacional*, y los de la *Federación de Centros de Estudiantes*. Así, se escribe una nueva página en la historia de Venezuela, donde se llegó por consenso a una tregua y se expresó “(...) la despersonalización del debate, la erradicación de la violencia interpartidista y la definición de normas que facilitarían la formación del Gobierno” (Velásquez, 1999, p. 179).

Los comicios del 7 de diciembre de 1958 se desarrollaron con toda normalidad, la abstención fue mínima, pues, millones de venezolanos concurrieron a las urnas en un acto de civismo democrático. Los escrutinios arrojaron como vencedor a Rómulo Betancourt, a quien le tocó enmendar los errores del pasado, eliminar el sectarismo agresivo, y lograr la concordia entre los factores políticos (*Ídem*). Vale decir, le tocó llevar las riendas del país ante una sociedad que estaba saliendo de la dictadura y entrando hacia una democracia social inclusiva, de la mano de quien había sabido hablar en beneficio del pueblo. Se conformó un gobierno legítimo y pluralista que vería reflejados sus idearios de cambio en la Constitución de 1961. A partir de entonces, surgió en el país un escenario democrático con facciones políticas de marcadas tendencias populistas en connivencia con “(...) elites, que lograron legitimidad en mecanismos como la participación electoral masiva, el crecimiento de diversas organizaciones políticas y sociales, cuantiosas inversiones estatales en servicios públicos (atención a la salud, expansión de la educación gratuita, planes de vivienda popular, etc.)” (Alvarado, 2005, p. 308).

Ahora bien, en la *Constitución de la República de Venezuela* de 1961, se contemplaron los principios fundamentales

que regirían el destino del país, quedando resaltados en el preámbulo de este texto en los términos siguientes:

(...) mantener la independencia y la integridad territorial de la Nación, fortalecer su unidad, asegurar la libertad, la paz y la estabilidad de las instituciones; proteger y enaltecer el trabajo, amparar la dignidad humana, promover el bienestar general y la seguridad social; lograr la participación equitativa de todos en el disfrute de la riqueza, según los principios de la justicia social, y fomentar el desarrollo de la economía al servicio del hombre; (...)

sustentar el orden democrático como único e irrenunciable medio de asegurar los derechos y la dignidad de los ciudadanos, y favorecer pacíficamente su extensión a todos los pueblos de la tierra (...) (Brewer, 1984, pp. 115 - 116).

Esta nueva Carta Magna se erigió sobre la base de un estado de bienestar en el cual todos sus ciudadanos gozarían de los derechos políticos y sociales, con el fin de lograr justicia social. Además, se estableció un articulado para que el Estado garantizara el goce de derechos fundamentales en lo individual y en lo colectivo, siendo importante resaltar que en artículos muy específicos aparecieron señaladas la protección a la maternidad (Art.74. En: Brewer 1984, p. 131), las féminas en general y los menores trabajadores que tendrían una protección especial (Art. 93. En: *Ibidem.*, p. 15). A partir de ese momento, quedaba explícito que tanto los hombres como las mujeres eran ciudadanos, por lo que en sentido simbólico ya no era necesario hacer una distinción entre ellos: ambos tenían deberes y derechos contemplados en la *Constitución Nacional*.

En el país, donde la necesidad de estabilidad política debía estar en consonancia con la libertad de pensamiento y de acción, se inició entonces una época de avances legales en pro de la mujer. Si ya antes se habían superado las trabas que imposibilitaban su participación en la esfera política, ahora obtenía cierto reconocimiento constitucional.

Desde la década de los 70, Venezuela se abrió al panorama internacional, llegando a formar parte de organismos internacionales donde se suscribieron convenios, pactos y acuerdos que promovían la igualdad de oportunidades de la mujer. De esto daremos cuenta de seguidas.

### 1.1.- Venezuela en el contexto mundial hacia las conquistas legales de las mujeres

En el contexto internacional, a partir de la década de los años 70 del siglo XX, la ONU, de la cual Venezuela forma parte desde 1945, promovió conferencias sobre la participación de la mujer en el espacio público en igualdad de condiciones que el hombre. A través de distintos eventos se debatió sobre la equidad entre ambos, a fin de reconocer los derechos igualitarios. Varios de los convenios internacionales suscritos tuvieron incidencia en el marco jurídico nacional.

Así entonces, en ciudad de México, del 19 de junio al 2 de julio de 1975, se realizó la primera Conferencia mundial del año internacional de la mujer, auspiciada por la ONU. Luego de varios días de deliberaciones, los representantes de los 133 países participantes, incluyendo a Venezuela, llegaron a la *Declaración de México sobre la igualdad y su contribución al desarrollo y a la paz* (ONU, 1976), en la que se estipularon treinta principios que versan sobre la igualdad de oportunidades, derechos y responsabilidades entre hombres y mujeres. Se contempló, además, que los Estados debían crear los mecanismos para que la mujer tuviese las mismas oportunidades que el hombre en la educación, en la intelectualidad, en la política, en la salud, en el trabajo; es decir, en todos los ámbitos de la sociedad. Inclusive, que tuviese la misma remuneración económica que los hombres en cada uno de los espacios en los cuales ambos se desempeñasen. Se resaltó la importancia de que los hombres debían participar de manera más activa y equitativa en la familia, como núcleo social fundamental (Ibidem., pp. 5-8). En dicha convención se estableció un plan de acción mundial para el logro de los objetivos del año internacional

de la mujer, en el que cada país miembro tenía la obligación de:

(...) promover la igualdad entre hombres y mujeres, los gobiernos deben garantizar a mujeres y hombres la igualdad ante la ley, el otorgamiento de facilidades para la igualdad de oportunidades educacionales, igualdad en las condiciones de empleo, incluyendo la remuneración y seguridad social adecuada. Los gobiernos deben reconocer y establecer medidas para aplicar normas igualitarias de empleo para hombres y mujeres, independientemente de su estado civil, y permitirle el acceso a todo el ámbito de las actividades económicas. El Estado también tiene la obligación de crear las condiciones que promuevan la aplicación de normas jurídicas que estipulen la igualdad entre el hombre y la mujer, y en particular, la oportunidad para todos los individuos de recibir educación primaria y general gratuita, y a la larga la educación secundaria general obligatoria, igualdad de condiciones de empleo y protección a la maternidad (ONU, 1976, p. 13).

La Declaración de México marcó las pautas a seguir en cuanto a la necesidad de velar porque cada país miembro asumiera una postura que permitiera promover desde su marco jurídico la igualdad entre hombres y mujeres en condiciones cada vez más equitativas. Cuatro años después, específicamente el 18 de diciembre de 1979, en la ciudad de New York, se realizó la *Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)* (ONU, 1981), auspiciada por la ONU. Entre los acuerdos a los que se llegaron, se definió la expresión "discriminación contra la mujer" como:

(...) toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades

fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera (Ibidem., p. 2).

Se observa cómo, desde la Asamblea General de las Naciones Unidas, se va consolidando el compromiso por un consenso global en torno a los derechos fundamentales de las mujeres y la necesidad de alcanzar una igualdad y equidad con respecto a los hombres. Es interesante, puesto que manifiesta también una realidad que, desde diversos espacios geográficos, donde la existencia de igualdad entre hombres y mujeres ni siquiera estaba contemplado como política de Estado. Sin embargo, varios países con raíces culturales y religiosas fuertes que no admitían debates para equiparar las mujeres con los hombres se abren a estas discusiones en sus naciones.

Bajo ese panorama, los encuentros internacionales se convirtieron en una línea de acción para seguir en la búsqueda de igualdad y oportunidades de las mujeres en un mundo cada vez más competitivo y complejo. Así entonces, la segunda conferencia mundial de la mujer, bajo el lema: *Conferencia Mundial del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz*, se realizó en la ciudad de Copenhague (Dinamarca), del 14 al 30 de julio de 1980, con la participación de 145 países miembros, incluyendo Venezuela. Las deliberaciones permitieron la aprobación de un informe general de la Conferencia en el que se tomaron como antecedentes las conclusiones de la primera conferencia realizada en México, siendo el decenio comprendido entre 1975 y 1985. En Copenhague, se llegó al consenso de que la igualdad debía ser interpretada:

(...) no sólo en el sentido de igualdad jurídica, la eliminación de la discriminación de jure, sino también de igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades para la participación de las mujeres en el desarrollo como beneficiarias y como agentes activos. La cuestión de la desigualdad en cuanto afecta a la vasta mayoría de las mujeres del

mundo guarda estrecha relación con el problema del subdesarrollo que existe sobre todo como resultado de relaciones económicas internacionales injustas. El logro de la igualdad presupone la igualdad de acceso a los recursos y la posibilidad de participar igual y efectivamente en su distribución y en la adopción de decisiones a diversos niveles (ONU, 1980a, p. 6).

La segunda Conferencia Mundial de la Mujer tuvo como objetivo general revisar el progreso en la implementación de las medidas adoptadas en la primera conferencia durante los primeros cinco años, sobre aspectos como el empleo, la salud y la educación de la mujer en las mismas condiciones y oportunidades que el hombre. En dicha reunión se solicitaron medidas nacionales más fuertes para garantizar derechos sobre la propiedad, la herencia, la custodia de hijos y la nacionalidad.

Ahora, bien, tomando en cuenta que las dos conferencias mundiales de la mujer de 1979 y 1980, y la Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer de 1979, solicitaban que los Estados miembros firmantes asumieran un compromiso en sus marcos jurídicos en pro de la igualdad de la mujer, se debe mencionar que Venezuela hizo adelantos en esta materia, los cuales se reflejaron en el *Código Civil* de 1982, publicado en Gaceta N° 2.990 Extraordinaria del 26 de julio de 1982. En dicho corpus jurídico se contemplaron varios artículos que promovían la protección de la mujer con respecto al matrimonio y los bienes propios antes del casamiento, también como la administración del hogar, lográndose así, la convivencia en igual trato, deberes, derechos y obligaciones antes la ley (Congreso de la República de Venezuela [CRV], 1982).

La tercera conferencia mundial de la mujer se realizó en Nairobi, Kenia, del 15 al 26 de julio de 1985, bajo el lema: *Conferencia Mundial para el examen y la evaluación de los logros del decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz*. En esa oportunidad participaron 157 países miembros. Los resultados fueron



expuestos en el informe de la conferencia, publicado por la ONU al año siguiente. Ahí se establecieron las *Estrategias de Nairobi orientadas hacia el futuro para el adelanto de la mujer hasta el año 2000*, con miras a lograr erradicar las desigualdades y la falta de oportunidades hacia ella, y, además, los países miembros debían disolver sus barreras contra la mujer, pues tal como lo indica el informe en el párrafo 51, era necesario:

(...) reforzarse la voluntad política para establecer, modificar, desarrollar o hacer cumplir una base jurídica amplia para la igualdad de la mujer y el hombre fundada en la dignidad humana. Los cambios legislativos tienen máxima eficacia cuando se efectúan en un marco propicio a los cambios simultáneos en las esferas económica, social, política, y cultural, lo cual puede contribuir a una transformación social. Para que la mujer pueda gozar de genuina igualdad, es necesario, como estrategia básica que comparta el poder con el hombre en condiciones de igualdad (ONU, 1986, p. 21).

Cabe resaltar que, en la Convención se hizo énfasis en la necesidad de establecer medidas claras para superar las barreras que han impedido el cumplimiento de los objetivos del decenio de las Naciones Unidas para la Mujer. En el párrafo 56 del informe, se subraya como imperativo categórico que:

Deben eliminarse totalmente los obstáculos a la igualdad de la mujer derivados de conceptos estereotipados, ideas preconcebidas y actitudes hacia la mujer. Para eliminar esos obstáculos hará falta, además de una legislación apropiada, educar a la población en general por cauces oficiales y extraoficiales, incluidos los medios de información, las organizaciones no gubernamentales, las plataformas de los partidos políticos y las medidas de ejecución (*Ibidem*, p. 22).

Las Estrategias de Nairobi fueron fructíferas no solo porque la mayoría de las conclusiones fueron aprobadas por

unanimidad entre los países miembros, sino porque delinearon las acciones para lograr la igualdad de género, promoviendo la participación de la mujer en paz y desarrollo (ONU, 1980b).

La cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing, China, del 4 al 15 de septiembre de 1995, reunió a 17.000 delegados y 30.000 activistas, con el objetivo de promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (*Ídem*). Por unanimidad, 189 países aprobaron la *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing*. Además, se establecieron una serie de objetivos estratégicos y medidas destinadas a promover el progreso de las mujeres y se reafirmó el compromiso global hacia la igualdad de género (ONU, 1996).

Las conclusiones a las que se llegaron en Beijing, así como la declaración y directrices, quedaron plasmadas en el *Informe de la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer* (*Ídem*). En dicho informe, se contempla que la *plataforma de acción* se concibe como un programa enfocado a construir las condiciones adecuadas para que la mujer logre un papel importante en la sociedad. Además, busca la aplicación de las Estrategias de Nairobi, con miras a fomentar un futuro mejor sin obstáculos para la participación de la mujer en todos los ámbitos.

Ahora bien, durante los años 90 del siglo XX, en Venezuela se promulgaron leyes particulares con la intención de promover la protección y promoción de los derechos de la mujer y la oportunidad de condiciones en diversos contextos, dando cumplimiento a lo establecido en las cuatro conferencias sobre la mujer, en las cuales el país participó y suscribió. Salta a la vista la *Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer* promulgada en 1993 (Asamblea Nacional de la República de Venezuela [ANRV], 1993), la cual en su artículo 1, del capítulo I: *Sobre las disposiciones generales*, refrenda lo mencionado, al señalar que: “Esta ley regula el ejercicio de los derechos y garantías necesarios para lograr la igualdad de oportunidades para la mujer, con fundamento en la Ley Aprobatoria de la Convención



sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la mujer” (Ídem).

Es importante mencionar que, en esta normativa, en el artículo 44, se contempló la creación del Instituto de la Mujer, “(...) con carácter de Instituto autónomo y dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del Fisco Nacional” (ANRV, 1993, p. 15). A partir de entonces, ese órgano sería el encargado de la planificación, coordinación y ejecución de las políticas dirigidas a la mujer, en un todo de acuerdo con lo establecido en esta Ley. Estará adscrito para la administración presupuestaria en la Secretaría de la Presidencia. Su sede será en Caracas, pero puede tener sedes en los diversos estados o municipios, previo consentimiento del gobierno regional y municipal (Ídem).

Algunos artículos de la *ley in comento* fueron reformados en el año 1999 (Gaceta Oficial de la República de Venezuela [GORV], 1999), con la intención de garantizar la igualdad de derechos y oportunidades para las mujeres en todos los ámbitos de la vida. Pero, sobre todo, para vincular al Instituto Nacional de la Mujer al Ministerio de Salud y Desarrollo Social, en cuanto a la administración y presupuesto, modificándose también la conformación del directorio ejecutivo en 5 miembros de reconocida trayectoria en el ámbito social a favor de la igualdad y los derechos de las oportunidades de la mujer venezolana, entre otros artículos para dar cuerpo legal al referido Instituto<sup>6</sup>.

Con la aprobación de la *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*, en 1999, la legislación venezolana hizo adelantos en cuanto a los deberes y derechos de sus ciudadanos, cumpliendo en buena parte con el marco jurídico internacional sobre la consolidación de la igualdad de oportunidades de las mujeres

y los hombres del país. Es de resaltar que, aunque no se establecieron capítulos específicos dedicados exclusivamente a la mujer, varios artículos promueven la igualdad de género y los derechos de las mujeres. Entre los cambios más relevantes se destacan los artículos siguientes: 21, que establece que todas las personas son iguales ante la ley y no se permite ningún tipo de discriminación; 57, que garantiza el derecho a la libertad de expresión, incluyendo a las mujeres; 58, que protege el derecho a la información veraz y oportuna, sin censura, y establece que los niños, las niñas y las y los adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral; 75, que establece la igualdad de género y la aprobación de la participación política de las mujeres; 76, que garantiza que todas las mujeres tienen derecho a la protección durante el embarazo y el parto, brindando especial atención a las madres adolescentes; 77, que reconoce y protege la igualdad y el libre consentimiento en el matrimonio; 81, que protege a las personas con discapacidad, asegurando su inclusión en los ámbitos educativo, laboral, deportivo y de la salud; y 89, que establece el derecho a un salario justo y suficiente para vivir con dignidad y cubrir las necesidades básicas, incluyendo la igualdad salarial. Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela [ANRBV], 2009a).

La *Carta Magna* de 1999, en concordancia con las discusiones internacionales acerca de la igualdad de la mujer, abarca -grosso modo- los aspectos económicos, sociales, políticos, comunicacionales, laborales y educacionales que le permite el libre desempeño y la oportunidad de acceder a los beneficios que contempla la Ley, en las mismas condiciones que para el hombre. Este avance la protege en todas las etapas de su desarrollo como ciudadana, evitando la discriminación de la que puede ser objeto.

---

6 Es importante señalar que, en la versión impresa de la Ley de igualdad de oportunidades para la mujer de 1993, se inserta una separata de la reforma de 1999, que no está indicada en la ley que aparece en la web, a través del enlace ut supra señalado en el numeral 52. Lo que podría explicar por qué en la página web oficial del Instituto de la Mujer, aparezca como fecha de creación del instituto el 25 de octubre de 1999 y no el 28 de septiembre de 1993, como lo indica la versión impresa de la Ley de 1993 ya comentada. Véase, además: <https://minmujer.gob.ve/instituto-nacional-de-la-mujer/>

Así, el Estado venezolano, consciente de la necesidad de legislar para proteger a los seres humanos en todas sus etapas, el 14 de marzo de 2002 promulga la *Ley Nacional de Juventud* (ANRBV, 2002), reformada cinco años después, en el 2007, denominada en adelante, como *Ley para el Poder Popular de la Juventud*. En la ley inicial se regula y promueve el desarrollo de los jóvenes, otorgándoles derechos y deberes, garantizándoles las oportunidades de educación y de empleo, en aras de prepararlos para la vida adulta y productiva en beneficio propio, de sus familias y de la sociedad venezolana. En el título I: de las *disposiciones fundamentales*, destaca el artículo 3: sobre la *protección de la juventud*, el cual de manera expresa resalta que:

Las disposiciones enunciadas en esta ley protegerán a los y las jóvenes sin distinciones ni discriminaciones fundadas en razones de género, sexo, raza, etnia, credo, lengua, religión, origen, condición social, discapacidad, aptitudes, opiniones e ideología, o de cualquier otra circunstancia o condición promoviéndose entre las diversas expresiones de la juventud valores de trato digno y tolerancia (ANRBV, 2009b, p. 30).

Del mismo modo, el título II: de *los deberes y derechos de la juventud*, capítulo I: de las disposiciones generales, en su artículo 14: sobre el *derecho a la participación política*, menciona que: “El Estado garantizará a los y las jóvenes el derecho a la participación política en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus voceros elegidos o voceras, con base en los principios de equidad e igualdad de género” (*Ibidem.*, p. 31). En la ley reformada del año 2009, este artículo quedó modificado así:

**Artículo 15:** sobre la *participación en la ejecución de políticas del Estado*:

Los y las jóvenes objeto de la presente Ley, a través de sus voceros y voceras participarán en las políticas y programas que impulsen la identidad y la soberanía nacional y aquellas que basadas en el ideario bolivariano

favorezcan la unión latinoamericana y caribeña, estableciendo seguimiento y control sobre el desarrollo de estas políticas. Igualmente, con la solidaridad de la familia y las comunidades organizadas apoyarán las políticas, planes y programas dirigidos a fortalecer los procesos integracionistas binacionales de los y las jóvenes residentes en estados y municipios fronterizos (*Ídem*).

Tal como se ha señalado, Venezuela, a medida que va ratificando su compromiso internacional para la protección de sus ciudadanos, legisla de acuerdo con los convenios que firma y en los que ha participado activamente. Con respecto a los niños, las niñas y las y los adolescentes, en el año 1998, (ANRV, 1998) se promulgó la *Ley Orgánica para la Protección del Niño, y Adolescente* (LOPNA), a fin de dar cumplimiento con la Convención sobre los Derechos del Niño (ONU, 1990), que tuvo como finalidad principal reconocer y garantizar los derechos de todos los niños del mundo definidos como personas menores de 18 años. A través de sus 54 artículos, este tratado establece que los niños son individuos con derechos plenos, incluyendo el derecho al desarrollo físico, mental y social, la libertad de expresión, el acceso a la salud y a la protección contra la explotación. Al ser un acuerdo internacional de carácter obligatorio para los Estados firmantes, se busca asegurar que los derechos de la infancia sean protegidos y promovidos en todo el mundo (*Ídem*).

En tal sentido, en el año 2007, fue reformada la LOPNA, denominándose en adelante: *Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y Adolescente* (LOPNNA) (ANRBV, 2007b), debido a la necesidad de ajustarla a la Constitución de 1999 y de hacer énfasis en la protección de los derechos de los niños, las niñas y las y los adolescentes; la necesidad de educarlos desde la infancia sobre la igualdad entre los hombres y mujeres, a fin de erradicar los estereotipos y los comportamientos discriminatorios. La Ley fue reformada parcialmente en el año 2015, con el fin de incluir y garantizar el cumplimiento de los

procedimientos establecidos en el sistema penal venezolano, "(...) atendiendo a una política de intervención penal con carácter esencialmente garantista, según la cual el Estado debe tratar a los y las adolescentes de manera acorde a su desarrollo evolutivo, con respecto a su dignidad y con propósitos socioeducativo" (ANRBV, 2015, pp. 1-2).

A través de este recorrido histórico jurídico, ha quedado en evidencia que, en Venezuela, la evolución de la igualdad de la mujer ha sido un proceso largo y continuo, con sus quiebres por el mismo contexto nacional y por las condiciones políticas que han retrasado el proceso hacia una equidad sólida entre hombres y mujeres. Sin embargo, a pesar de estos logros legales, la realidad que enfrentan muchas mujeres venezolanas dice mucho de ser igualitaria, puesto que no se ha podido erradicar la violencia contra ellas. Es palmario que la violencia contra la mujer persiste en el país. Todavía se conservan estructuras patriarcales que han moldeado históricamente las relaciones de poder. Además, al no cumplirse de manera rotunda el marco legal que protege a la mujer, se genera, se quiera o no, violencia contra ella; de ahí que, la violencia se manifiesta de diversas formas desde la psicológica hasta llegar al feminicidio.

No se puede, por tanto, trabajar el tema de la igualdad sin aceptar que la violencia contra la mujer lleva implícito la incapacidad de ser tomada como igual ante la ley, y con las mismas oportunidades que el hombre. Así entonces, se hace necesario hacer un breve recorrido acerca del contexto jurídico tanto nacional como internacional sobre la violencia contra la mujer, con el fin de acercarnos a una realidad que necesita que el Estado venezolano, no trate de manera separada la igualdad y la violencia contra la mujer, sino todo lo contrario, que vayan de la mano en el logro de una sociedad más justa, igualitaria y libre de todas las manifestaciones de violencia contra la mujer.

## 2.- El marco legal venezolano sobre la violencia contra la mujer

La discriminación, entendida como el

trato desigual que se le da a una persona o grupo colectivo por causas raciales, religiosas o políticas, debido al sexo u orientación sexual, la edad, la condición física o mental, entre otras (RAE, 2024), alude, además, a la falta de oportunidades e igualdad de la mujer, originando una forma de violencia, puesto que no existe la posibilidad de que las féminas sean tratadas en igualdad de condiciones con respecto a los hombres. Bajo este argumento, el 20 de diciembre de 1993, la Asamblea General de las Naciones Unidas, aprobó la resolución 48/104, denominada *Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer*, en cuyo artículo 1 definió la violencia contra la mujer en los términos siguientes:

(...) todo acto de violencia basado en la pertenencia al sexo femenino que tenga o pueda tener como resultado un daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico para la mujer, así como las amenazas de tales actos, la coacción o la privación arbitraria de la libertad, tanto si se producen en la vida pública como en la vida privada (ONU, 1993).

El artículo 2 hace una descripción más detallada de lo que se considera violencia contra la mujer, aludiendo a los actos físicos, sexuales y psicológicos, tanto en el espacio privado como en el público, en las diversas actividades en las que se desenvuelven las mujeres objeto de agresiones. Por su parte, define la violencia contra la mujer de manera integral, abarcando actos físicos, sexuales y psicológicos que se manifiestan en diversos contextos (*Ídem*). De igual manera, la declaración en el artículo 3, establece que: "la mujer tiene derecho, en condiciones de igualdad, al goce y la protección de todos los derechos humanos y libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural, civil y de cualquier otra índole" (*Ídem*).

Con respecto a la obligación de los Estados de proteger a sus ciudadanas de la violencia contra la mujer, así como la condena de cualquier delito que transgreda su dignidad; el artículo 4 invita a la implementación de políticas para la erradicación de la violencia, creando además planes de sensibilización

sobre el tema de la violencia en todas sus formas. El artículo 5 merece también mención, puesto que establece que los organismos de la ONU deben prestar la colaboración a los países; contribuir con eventos que permitan la sensibilización sobre el tema, y coordinar las acciones entre órganos de derechos humanos, entre otras acciones. Finalmente, el artículo 6 indica que ninguno de los aspectos tratados en los artículos precedentes, afectarán las leyes, las convenciones, los tratados o los instrumentos internacionales vigentes en un Estado, siempre y cuando sean conducentes a la eliminación de la violencia contra la mujer (*Ídem*).

En el XXIV Período Ordinario de Sesiones de la Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos, celebrado entre el 6 y el 10 de junio de 1994, en Belém Do Pará, Brasil, fue suscrita la *Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer -Convención de Belém Do Pará*.<sup>7</sup> Entre sus objetivos aplicó una acción concertada para prevenir, sancionar y eliminar la violencia contra las mujeres, basada en su género, condenando todas las formas de violencia contra ellas. A través de 25 capítulos aborda distintas medidas a tomar, y enumera las variadas maneras en las que se puede incurrir en violencia contra las féminas. Además, insta a los países miembros a llevar a cabo medidas oportunas que permitan proteger y garantizar a las mujeres una vida sin violencia, y con igualdad de oportunidades con respecto a los hombres ante la ley y la sociedad (*Ídem*).

Con respecto al marco legal en Venezuela, a finales de la década de los años 90 del siglo XX, se promulgaron leyes con miras a reforzar la protección y garantía de la mujer a una vida libre de violencia en los distintos contextos en el cual se desenvuelve. Esta legislación se apega a los convenios

internacionales, de los cuales el país es firmante. El 3 de septiembre de 1998 entró en vigor la “*Ley sobre la Violencia contra la Mujer y la Familia*”<sup>8</sup>, la cual fue un avance significativo, por cuanto esta ley, contentiva de 59 artículos, es el primer paso hacia la garantía nacional de los derechos consagrados en la *Convención de Belém Do Pará* de 1994, de la cual Venezuela es signataria. Sin embargo, es necesario señalar que esta legislación no logró generar el impacto deseado, ya que, únicamente sancionaba los delitos contra la mujer que ocurrían en el entorno doméstico y, por lo tanto, no le proporcionaba protección en los demás ámbitos de su vida donde se desenvolvía, es decir, en los espacios público, laboral, profesional y educativo, e incluso, en su comunidad.

Es importante mencionar, que antes de 1998, los actos de violencia sólo estaban tipificados en el *Código Penal venezolano*, y, en dicho corpus jurídico, no estaba contemplado todavía la categoría de género. Nueve años después, el 19 de marzo de 2007, fue promulgada la “*Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*”(ANRBV, 2007a), en la cual se contemplaban 19 formas de violencia a saber: violencia psicológica; acoso u hostigamiento; amenaza; violencia física; violencia sexual; acto carnal con víctima especialmente vulnerable; actos lascivos; prostitución forzada; esclavitud sexual; acoso sexual; violencia laboral; violencia patrimonial y económica; violencia obstétrica; esterilización forzada; violencia institucional; tráfico ilícito de mujeres, niñas y adolescentes; trata de mujeres, niñas y adolescentes; violencia doméstica; violencia mediática (*Ibidem.*, pp. 7-10). Con esta ley se crean las condiciones para garantizar y promover el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia en los ámbitos público y privado.

7 Venezuela firmó la Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer, “Convención de Belém Do Pará” de 1994, el 3 de mayo de 1995. Véase en la página web: [https://venezuela.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/convencion\\_belem\\_0.pdf](https://venezuela.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/convencion_belem_0.pdf)

8 En Venezuela no existía una legislación específica sobre la mujer hasta la aprobación de la Ley sobre la Violencia contra la Mujer y la Familia Véase en la página web: <https://us.docworkspace.com/d/sLLk4JqnAfGpJroG?sa=601.1123>



Ante la necesidad de hacer cumplir la ley, el *Tribunal Supremo de Justicia* se adjudicó la responsabilidad de implementar y supervisar la estructura judicial especial para hacer cumplir el marco jurídico para la protección y garantías de la mujer venezolana a una vida libre de violencia (ANRBV, 2004). El 9 de mayo de 2007, se formó una comisión para analizar la ley y proponer la creación de Tribunales de Violencia contra la Mujer en el Área Metropolitana de Caracas, y en los estados Zulia, Aragua, Anzoátegui, Carabobo, Lara, Trujillo y Bolívar. Fue aprobada el 12 de diciembre de 2007, debido a los estudios estadísticos que reflejaban una elevada cifra de mujeres que eran víctimas de violencia (*Ídem*). Sin embargo, luego de diecisiete años, aún no se han creado en determinadas circunscripciones.

En el 2014, se reforma por primera vez la *“Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia”* para incluir dos formas adicionales de violencia: el femicidio y la inducción o ayuda al suicidio<sup>9</sup>. En la segunda reforma del año 2021, se modifica el contenido del artículo 15 referido a las formas de violencia, cuya nomenclatura actual es el 19 y, en específico, en los numerales 3, 5, 6, 7, y 11 se exponen las 21 formas de violencia por razones de género contra la mujer (ANRBV, 2021, pp. 4-5).

La eficacia de estas leyes que protegen a la mujer, a las niñas y a las adolescentes en distintos ámbitos, depende de cómo se apliquen y del apoyo de las instituciones. En el estado Mérida existen diversas instituciones

gubernamentales y no gubernamentales que trabajan para garantizar que la sociedad femenina merideña tenga la mejor atención integral y la asesoría que necesite, acorde con el marco legal antes expuesto. Sobre tales instituciones daremos cuenta en el párrafo siguiente.

### 3.- Una mirada desde lo regional: El estado Mérida

La realidad indica que las leyes hasta ahora revisadas no han hecho posible la disminución de la violencia contra la mujer, todo lo contrario, el aumento de delitos en el país y, particularmente, en las regiones es cada vez más común<sup>10</sup>. Sin embargo, a lo largo de los años el Estado venezolano ha fomentado la creación de instituciones que se encargan de la atención de féminas víctimas de violencia, con el fin de prestarles asesoría y hacer cumplir las leyes que sobre la materia se han creado. Así entonces, desde 1993 el *Instituto Nacional de la Mujer* (INAMUJER) ha tenido como objetivo principal defender y materializar los derechos de la mujer, así como aumentar su participación en las misiones, planes y programas sociales del Estado<sup>11</sup>. En concordancia con la *Ley Orgánica de la Reforma sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*, se desarrolló una infraestructura institucional destinada a la atención, prevención y erradicación de la violencia contra las mujeres dada la necesidad de atender este problema social que afecta a todas las esferas de la sociedad<sup>12</sup>.

9 “Se define el feminicidio como la forma extrema de violencia de género, causada por odio o desprecio a su condición de mujer, que degenera en su muerte, producidas tanto en el ámbito público como privado. Y la inducción o ayuda al suicidio es la consecuencia extrema de la violencia psicológica, acoso, hostigamiento y amenaza que generan las condiciones para provocar la muerte de una mujer por motivaciones de género” (ANRBV, 2014, p. 5).

10 Recomendamos el informe de la Organización no gubernamental COFAVIC (2002) sobre muertes violentas de niñas y mujeres (2012 – 2021). Véase también: Capriles (2022).

11 Véase en la página web: <https://www.inamujer.gob.ve/>

12 El Instituto Nacional de la Mujer de la ciudad de Mérida, está ubicado en el sector Belén, entre las calles 16 y 17, número de casa 16-55, en el Municipio Libertador, Parroquia Arias. Este instituto ofrece orientación y representación a las mujeres a lo largo de todo el estado Mérida, que hayan sido víctimas de violencia por razones de género. Además, imparte charlas sobre la Ley Orgánica sobre el Derecho de la Mujer a una Vida Libre de Violencia; distribuye folletos informativos y realiza entrega de violenómetros sobre todas las formas de violencia; trabaja para combatir la violencia de género en todas sus formas, asegurando que las mujeres reciban el apoyo y la información necesaria para vivir sin violencia.



A nivel regional, específicamente en el estado Mérida<sup>13</sup>, mediante ley publicada en Gaceta Oficial del estado Mérida N.º 721, el 24 de diciembre de 2003, se creó el *Instituto Merideño de la Mujer y la Familia* (IMMFA) (Consejo Legislativo del estado Mérida [CLEM], 2003, p. 2). Éste, tiene como objetivo formular, ejecutar, supervisar y evaluar políticas, programas, planes y acciones destinadas a mejorar la calidad de vida de las mujeres; fomentando la participación de éstas en la formación y ejecución de políticas públicas con el fin de crear las condiciones necesarias que les garantice la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el reconocimiento de su rol protagónico en el entorno<sup>14</sup>.

En el ámbito municipal de Mérida, existen tres instituciones, una comisión y una dirección dedicadas a abordar el tema de violencia de género, proporcionando apoyo y asesorías a las mujeres afectadas por esta problemática. En primer lugar, se encuentra el *Instituto Municipal para la Mujer e Igualdad de Género de Alberto Adriani*. Fue creado el 16 de septiembre de 2015<sup>15</sup>. Se encarga de brindar una amplia gama de servicio a las mujeres del municipio, desde la recepción y seguimiento de denuncias por violencia de género hasta la implementación de talleres de capacitación para mejorar su empleabilidad. Esta institución se ha convertido en un referente en la atención integral de las mujeres víctimas de violencia en el Municipio Alberto Adriani<sup>16</sup>.

En segundo lugar, se encuentra la *Comisión de la Mujer de la Universidad de Los Andes* (ULAMUJER), creada por el

Consejo Universitario de la Universidad de Los Andes, (Mérida, Venezuela), en enero de 2020, con el propósito de “(...) visibilizar y denunciar las violaciones a los derechos humanos de las mujeres y educar en derechos humanos”<sup>17</sup>. Lo interesante es que la institución académica ulandina, en tanto y en cuanto forma abogados, quienes, a la postre serán garantes de los derechos de la mujer, desde hace un lustro vio la necesidad de involucrarse más en este asunto, en el sentido de empezar protegiendo al personal femenino que forma parte de ella y/o hace vida dentro de ella. Es decir, empezar a dar cátedra desde su propio seno protegiendo a las féminas ulandinas. De ahí que, la aludida Comisión la conforma “(...) un equipo multidisciplinario de profesoras e investigadoras universitarias, así como activistas y voluntarias” (*Ídem*). Pero también, “(...) un equipo de abogados y abogadas para asistir y acompañar a víctimas de violencia por razón de género dentro y fuera del contexto universitario” (*Ídem*).

En tercer lugar, se encuentra el *Instituto Autónomo Municipal de la Mujer y la Familia “Heroínas Merideñas”* del Municipio Libertador. Este instituto fue establecido mediante la ordenanza publicada en la Gaceta Municipal Extraordinaria N.º 138, el 3 de diciembre de 2022 (Concejo Municipal Libertador del estado Mérida [CMLEM], 2022, p. 3), con el objetivo de garantizar y promover el derecho de las mujeres y las familias a una vida libre de violencia, tanto en el ámbito público como en el privado, creando condiciones para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres. Al igual, asegurar el conocimiento

13 Se hace referencia al estado Mérida, puesto que la autora de este artículo es merideña y, desde el 2017, forma parte del Ministerio de la Mujer. El conocimiento de las otras regiones es un trabajo por hacer.

14 Ubicado en el Parque las Banderas, Avenida Andrés Bello, esquina del Centro Comercial Alto Chama, Edificio Aguas Blancas, primer piso. El instituto atiende a mujeres de todos los municipios del estado Mérida, brindándoles apoyo integral y asesoría en casos de violencia de género, así como en asuntos jurídicos y sociales.

15 El Instituto Municipal para la Mujer e Igualdad de Género de Alberto Adriani, está ubicado en el Mercado Artesanal “Olinto Vera”, en el municipio Alberto Adriani.

16 Véase en la página web: <https://alcaldiaalbertoadriani.com/?p=8062>

17 La página de UlaMujer es un medio por el cual se pueden enviar denuncias de violaciones a los derechos, además de reportar cualquier incidente, o para el apoyo necesario, brindando asistencia jurídica a las mujeres dentro y fuera del contexto universitario. Véase en la página. <https://ulamujer.org/nosotros/>

de la Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia en diferentes ámbitos, tales como comunitario, cultural, ambiental, político y educativo<sup>18</sup>.

En cuarto lugar, la Alcaldía Santos Marquina del estado Mérida, el 7 julio de 2022 creó la *Dirección para la Protección Integral de la Mujer y la Familia*. Tiene como objetivo brindar las herramientas necesarias para la atención inmediata de la mujer. Se encarga de planificar, coordinar y ejecutar las políticas públicas municipales dirigidas a las féminas del municipio y de sus alrededores. Asimismo, tiene la responsabilidad de promover cambios culturales e incentivar valores de respeto e igualdad entre hombres y mujeres, a fin de evitar la reincidencia de las personas agresoras<sup>19</sup>.

Por último, el *Instituto Autónomo Municipal de la Mujer “Isabel Briceño de Fornez”* (IAMMCE) del Municipio Campo Elías, establecido por una ordenanza del 6 de diciembre de 2023 (Concejo Municipal Campo Elías del Estado Mérida [CMCEEM], 2023, p. 2). Tiene como objetivos garantizar y promover el derecho de las mujeres a una

vida libre de violencia, tanto en el ámbito público como en el privado. Se enfoca en crear condiciones que permitan prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en cualquiera de sus formas y ámbitos, impulsando cambios en los patrones socioculturales que sostienen las relaciones desiguales de poder sobre las mujeres, a fin de favorecer la construcción de una sociedad justa, democrática, participativa, paritaria, protagónica y libre de violencia<sup>20</sup>.

Así entonces, estas instituciones brindan asesoría y formación sobre la violencia contra la mujer, además de realizar campañas de concienciación en los sectores populares y rurales del estado Mérida. Lo hasta aquí señalado demuestra que la única vía para que la mujer alcance igualdad de oportunidades y tenga una vida libre de violencia en el país, es a través del cumplimiento de las leyes. Para ello, resulta necesario que la misma mujer sepa reconocer cómo y cuándo es víctima de violencia. Como se trata de erradicar estructuras mentales patriarcales, debe haber un acompañamiento educativo, sensibilizador, concienciador y formativo.

### 3. REFLEXIONES FINALES

El siglo XX venezolano fue testigo de una compleja evolución jurídica sobre la mujer. Desde la condición de subordinación legal y sujeción al poder masculino, herencia del siglo decimonónico, se recorrió un largo camino espinoso pero fructífero, visible por la organización, la lucha y la persistencia de numerosas mujeres. Las reformas al *Código Civil* de 1942, la obtención del derecho al sufragio en 1947, y el reconocimiento de la igualdad en la *Constitución* de 1961, y su consolidación como actora social y política en la *Constitución* de 1999, representan momentos fundamentales en esta evolución. Estas conquistas legales no solo modificaron el marco jurídico, sino que también crearon las bases para una mayor participación femenina en todas las esferas de la sociedad venezolana.

---

<sup>18</sup> Este Instituto se encuentra ubicado en la ciudad de Mérida, en la avenida Urdaneta, dentro de las instalaciones de la Alcaldía del municipio Libertador en la avenida Urdaneta, este instituto cumple con su misión de brindar apoyo y protección a las mujeres y a las familias del municipio Libertador.

<sup>19</sup> Entrevista realizada a Betty Margarita Cedeño Bello, directora de la Dirección para la Protección Integral de la Mujer y la Familia, municipio Santos Marquina, el día 16 de noviembre de 2024 a las 2:00 pm.

<sup>20</sup> Se encuentra ubicado en el Centro Comercial Ejido segundo piso frente a la plaza Bolívar del Municipio Campo Elías, el cual les brinda asesorías jurídicas a mujeres del Municipio Campo Elías y sus alrededores

Es importante mencionar que esto no fue un proceso aislado, puesto que estuvo influenciado por un contexto internacional donde se debatió sobre el derecho de la mujer, lográndose avances sobre el tema de la igualdad y la erradicación de la violencia contra ella. Los convenios y los acuerdos promovidos por la *Organización de las Naciones Unidas* (ONU), desde su creación en 1945, así como las diversas Conferencias de la Mujer realizadas desde la década de los 70 del siglo XX, hasta las declaraciones mundiales sobre una vida libre de violencia y de discriminación hacia las mujeres, sustentaron, en buena medida, las leyes que se promulgaron en Venezuela sobre la igualdad de oportunidades para las féminas.

Cabe destacar que, las diversas conquistas logradas por las mujeres venezolanas se motivaron en un contexto político social complejo, dado que transitaban entre las dictaduras y las democracias, situación que, en las últimas tres cartas magnas del país, evidenciaron avances y retrocesos en materia de libertad y de reconocimiento de igualdad para la mujer. Ello demuestra que los intereses de los gobiernos de turno, generalmente, estaban condicionados por las relaciones de poder y por la búsqueda de una estabilidad política, empero, las libertades fundamentales y la situación de la mujer no era cuestión de Estado.

Ahora bien, el análisis histórico de las conquistas legales de la mujer venezolana en el siglo XX revela un avance significativo hacia la igualdad jurídica y política. Sin embargo, es necesario reconocer que, si bien se lograron avances en el espacio legal, en la práctica, la igualdad sigue siendo un desafío constante. Las bases sentadas por estas luchas históricas jurídicas son fundamentales para continuar trabajando en la erradicación de la discriminación y la promoción de una sociedad venezolana donde las mujeres gocen de igualdad real de oportunidades en todos los aspectos de la vida. No hacerlo desde las instituciones y las leyes seguirá siendo una expresión de la violencia contra ellas, pues se seguirán cercenando sus derechos.

En el estado Mérida se dio paso a la creación de instituciones dedicadas a la protección de la mujer, donde se han involucrado entidades municipales y la Universidad, lo que refleja un reconocimiento de la necesidad de abordar la violencia de género a nivel regional. Se trata de instituciones que, actualmente, están desempeñando un rol crucial, ofreciendo asesoría, formación y campañas de concientización en ámbitos ciudadanos y rurales, atendiendo a mujeres de distintos estratos sociales. Sin embargo, el hecho de que la violencia persista subraya que este es un trabajo continuo y desafiante. La transformación de patrones socioculturales arraigados requiere un compromiso sostenido, una mayor articulación entre las diferentes instituciones y una inversión continua en educación y sensibilización para lograr igualdad de oportunidades y una vida libre de violencia para todas las mujeres merideñas, desde la mirada regional.

Finalmente, la clave para un futuro donde las mujeres merideñas y venezolanas alcancen la igualdad y vivan sin violencia, radica en un esfuerzo conjunto que involucre el cumplimiento efectivo de las leyes, pero también, y de manera fundamental, la disposición de las propias mujeres a reconocerse como víctimas y la participación de toda la sociedad en la transformación de las estructuras mentales y culturales que perpetúan esta grave problemática.

#### 4. REFERENCIAS

ACADEMIA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES (1982a). *Leyes y decretos de Venezuela*. Tomo IV (1861-1870). ACIENPOL, Caracas. Disponible en: [www.cidep.com.ve](http://www.cidep.com.ve) (Consultado el 12/03/2025).

ACADEMIA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES (1982b). *Leyes y decretos de Venezuela*. Tomo 45 (1922). ACIENPOL, Caracas. Disponible en: [www.cidep.com.ve](http://www.cidep.com.ve) (Consultado, 13/03/2025).

ALVARADO CH., N. (2005). "Populismo, democracia, y política social en Venezuela." Fermentum. *Revista Venezolana de Sociología y Antropología*. Año 15. Número 44, septiembre-diciembre, Mérida (Venezuela), pp. 305-331. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/705/70504403.pdf> (Consultado, 14/03/2025).-

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA (1993). *Ley de igualdad de oportunidades para la mujer*. Gaceta Oficial. Número 4.635 Extraordinario, septiembre, Caracas.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA (1998). *Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente (LOPNA)*. Gaceta Oficial. Número 5.266. Extraordinario, octubre, Caracas. Disponible en: <http://www.ucv.ve/uploads/media/lopna.pdf> (Consultado 24/04/2025).

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2002). *Ley Nacional de la Juventud*. Gaceta Oficial. Número 37.404, marzo, Caracas. Disponible en: <https://docs.venezuela.justia.com/federales/leyes/ley-nacional-de-juventud.pdf> (Consultado 25/03/2025).

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2004) *Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia de la República Bolivariana de Venezuela*. 19 de mayo, Caracas. Disponible en: <https://docs.venezuela.justia.com/federales/leyes-organicas/ley-organica-del-tribunal-supremo-de-justicia.pdf> (Consultado 19/11/2024).

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2007a). *Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Número 38.668, abril, Caracas. Disponible en: <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6604.pdf> (Consultado 18/11/2024).

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2007b). *Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y Adolescente (LOPNNA)*. Gaceta Oficial. Número 5.859 Extraordinaria, diciembre, Caracas.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2009a). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, con la Enmienda N.º 1 sancionada por la Asamblea Nacional, a los diecinueve días del mes de febrero de dos mil nueve*. Gaceta Oficial. Número 5.908 Extraordinario, octubre, Caracas.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2009b). *Ley para el Poder Popular de la Juventud*. Gaceta Oficial. Año CXXXVII, Mes I, Número 5.933 Extraordinario, 21 de octubre, Caracas.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2014). *Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*. Gaceta Oficial. Número 40.548, 25 de noviembre, Caracas.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2015) *Ley Parcial de la Reforma de la Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y Adolescente*. Gaceta Oficial. Número 6.185 Extraordinario, 8 de junio, Caracas.

- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2021). *Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*. Gaceta Oficial. Año CXLIX, Mes II, Número 6.667 Extraordinario, 16 de diciembre de 2021, Caracas.
- BATAGLINI, O. (2008). *El betancourismo 1945 – 1948: rentismo petrolero, populismo y golpe de Estado*. Monte Ávila Editores Latinoamericana, Caracas. (Estudios, Serie Historia).
- BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES (2016). *La junta revolucionaria de gobierno de los Estados Unidos de Venezuela*. Decreto sobre garantías de 1946. Disponible en: [https://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/la-junta-revolucionaria-de-gobierno-de-los-estados-unidos-de-venezuela-decreto-sobre-garantias-de-1946/html/86fd25ec-0e48-4e8f-8f2b-d5cf8f523106\\_2.html](https://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/la-junta-revolucionaria-de-gobierno-de-los-estados-unidos-de-venezuela-decreto-sobre-garantias-de-1946/html/86fd25ec-0e48-4e8f-8f2b-d5cf8f523106_2.html) (Consultado, 22/2/2025).
- BREWER C., A. (1984). *Constitución de 1961*. Editorial Jurídica Venezolana, Caracas. (Colección Textos Legislativos, Número 4). Disponible en: <https://allanbrewercarias.com/wp-content/uploads/2007/08/47.-CONSTITUC-1961-ENMIENT-1-y-2.pdf> (Consultado, 14/03/2025).
- BREWER C., A. (2023). *Historia constitucional de Venezuela*. Tomo I. Fundación de Derecho Público. Editorial Jurídica Venezolana, Caracas.
- CABALLERO, M. (2018a). 18 de octubre de 1945. En: Fundación Polar. *Diccionario de Historia de Venezuela*. Disponible en: <https://bibliofep.fundacionempresaspolarg.org/dhv/entradas/1/18-de-octubre-de-1945/> (Consultado, 14/03/2025).
- CABALLERO, M. (2018b). *Junta Militar de Gobierno*. En: Fundación Polar. *Diccionario de Historia de Venezuela*. Disponible en: <https://bibliofep.fundacionempresaspolarg.org/dhv/entradas/j/junta-militar-de-gobierno/> (Consultado el 14/03/2025).
- CABALLERO, M. (2018c). *Junta Revolucionaria de Gobierno*. En: Fundación Polar. *Diccionario de Historia de Venezuela*. Disponible en: <https://bibliofep.fundacionempresaspolarg.org/dhv/entradas/j/junta-revolucionaria-de-gobierno/> (Consultado, 23/2/2025).
- CAPRILES, V. (2022). Violencia de género en Venezuela: claves para un debate imprescindible. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Caracas Centro de Investigaciones Históricas Mario Briceño Iragorry Centro de Derechos Humanos de la UNIMET. Caracas. Disponible en: <https://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/2023/09/Violencia-de-genero-en-Venezuela-2022.pdf> (Consultado, 24/04/2025).
- CASTRILLO B., S. (1998). Pérez Jiménez, Marcos, gobierno de. En: Fundación Polar. *Diccionario de Historia de Venezuela*. Tomo 3. Fundación Empresas Polar, Caracas.
- CENTRO PARA LA INTEGRACIÓN Y EL DERECHO PÚBLICO (CIPED) (2005a). Constitución de 1936. Caracas. Disponible en: <https://cidedp.online/files/constituciones/1936.pdf> (Consultado, 21/02/2025).
- CENTRO PARA LA INTEGRACIÓN Y EL DERECHO PÚBLICO (CIPED) (2005b). Constitución de 1945. Caracas. Disponible en: <https://cidedp.online/files/constituciones/1945.pdf> (Consultado, 21/02/2025).
- COFAVIC (2022). *Violencia contra las mujeres. Informe COFAVIC sobre muertes violentas de niñas y mujeres 2017 – 2021*. Caracas. Disponible en: [https://prueba.cofavic.org/wp-content/uploads/2022/04/Informe\\_FEM21-Vs8-ABRIL2022.pdf](https://prueba.cofavic.org/wp-content/uploads/2022/04/Informe_FEM21-Vs8-ABRIL2022.pdf) (Consultado, 24/04/2025).



- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA (1982). *Código Civil de 1982. Congreso de la República de Venezuela*, Caracas. Disponible en: [https://www.oas.org/dil/esp/codigo\\_civil\\_venezuela.pdf](https://www.oas.org/dil/esp/codigo_civil_venezuela.pdf) (Consultado el 25/03/2025).
- CONSALVI, S. A. (2006). *Rómulo Gallegos*. El Nacional. Bancaribe, Caracas, 2006. (Biblioteca Biográfica, Volumen, 41).
- CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO MÉRIDA (2003). *Ley del Instituto Merideño de la Mujer y la Familia*. Gaceta Oficial del estado Mérida. Número 721, 24 de diciembre, Mérida- Venezuela.
- CONCEJO MUNICIPAL CAMPO ELÍAS DEL ESTADO MÉRIDA (2023). *Ordenanza sobre la creación del Instituto Autónomo Municipal de la Mujer “Isabel Briceño de Fornez” Ejido*. Gaceta Oficial Municipal del Municipio Campo Elías, N.º 7122, Ejido, 06 de diciembre, Mérida – Venezuela.
- CONCEJO MUNICIPAL LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA (2022). *Ordenanza de Creación del Instituto Autónomo Municipal de la Mujer y la Familia “Heroínas Merideñas” del municipio Libertador del estado bolivariano de Mérida*. Gaceta Oficial Municipal Extraordinaria, Número 138, 03 de diciembre, Mérida- Venezuela.
- ESCOVAR L., R. (2020). “Militarismo desde el Golpe de Estado del 18 de octubre de 1945” *Revista Venezolana de Legislación y Jurisprudencia*. Número 15, Caracas, pp. 397-427. Disponible en: <https://rvlj.com.ve/wp-content/uploads/2020/12/RVLJ-15-397-427.pdf> (Consultado, 14/03/2025).
- GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA (1999). *Ley de igualdad de oportunidades para la mujer*. Decreto N° 428, N° 5.398 Extraordinario, octubre, Caracas. Disponible en: <https://docs.venezuela.justia.com/federales/decretos/decreto-n-428.pdf> (Consultado 25/03/2025).
- GONZÁLEZ, M. (1994). *Historia del Derecho. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*. Disponible en: <http://historico.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/critica/cont/15/mej/mej12.pdf> (Consultado el 25/04/2025).
- HUGGINS C., M. (2010). “Re-Escribiendo la Historia: las venezolanas y sus luchas por los derechos políticos” *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*. Caracas, Volumen 15. Número 34, enero-junio, pp. 163-190. Disponible en: [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_vem/article/view/2061](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_vem/article/view/2061) (Consultado el 12/03/2025).
- KELSEN, H. (1982). *Teoría pura del Derecho*. Universidad Autónoma de México, México.
- LOAIZA, R., L. C. (1999). “La conformación de un sistema de partidos en Venezuela (1945 – 1948). Presente y Pasado. *Revista de Historia*. Año IV. Número 8, julio – diciembre, (Mérida, Venezuela), pp. 125-144.
- MONSALVE A., D. (2019). Iginia Bartolomé de Álamo (1893-1991): La forja de una escritora-viajera venezolana. Presente y Pasado. *Revista de Historia*. Año 24. Número 47, enero - junio, (Mérida, Venezuela), pp. 87-107.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (1976). “*Declaración de México sobre la igualdad y su contribución al desarrollo y a la paz*”. En: Informe de la Conferencia Mundial del Año Internacional de la Mujer, México DF, 19 de junio al 2 de julio de 1975. New York, Disponible en: <https://docs.un.org/es/E/CONF.66/34> (Consultado, 21/03/2025).

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (1981). Oficina del Alto Comisionado de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas. *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*. Disponible en: [https://www.ohchr.org/sites/default/files/cedaw\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/cedaw_SP.pdf) (Consultado, 21/03/2025).

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (1980a). Organización de Naciones Unidas. *Informe de la Conferencia Mundial del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz, Copenhague*, 14 al 30 de julio de 1980. New York, Disponible en: <https://docs.un.org/es/A/CONF.94/35> (Consultado, 24/03/2025).

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (1980b). *Conferencias Mujeres e Igualdad de Género*. Disponible en: <https://www.un.org/es/conferences/women> (Consultado 25/03/2025).

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (1986). *Informe de la Conferencia Mundial para el examen y la evaluación de los logros del decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz, Nairobi*, 15 al 26 de julio de 1985. New York. Disponible en: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n85/380/39/pdf/n8538039.pdf> (Consultado 25/03/2025).

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (1990). Oficina del Alto Comisionado de los Derechos Humanos. *Convención sobre los Derechos del Niño*. Disponible en: [https://www.ohchr.org/sites/default/files/crc\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/crc_SP.pdf) (Consultado, 26/2/2025).

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (1996). Organización de Naciones Unidas. *Informe de la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer*. Beijing, 4 a 15 de septiembre de 1985. New York. Disponible en: <https://docs.un.org/es/A/CONF.177/20/Rev.1> (Consultado 25/03/2025).

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (1993). Oficina del Alto Comisionado de los Derechos Humanos. *Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer (Instrumento universal)*. Disponible en: <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/declaration-elimination-violence-against-women> (Consultado, 26/2/2025).

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2024). “Discriminar”. En: Diccionario de la lengua española. Disponible en: <https://dle.rae.es/discriminar> (Consultado, 26/2/2025).

SAMUDIO, E. (2020). “El imaginario femenino emeritense y el advenimiento del movimiento sufragista en Venezuela (1936-1947)” *Revista Ecuatoriana de Historia*, Número 51, enero-junio, pp. 177-196. Disponible en: <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/procesos/article/view/1658/1459> (Consultado, 09/01/2025).

VELÁZQUEZ, R. J. (1999). Aspectos de la evolución política de Venezuela en el último medio siglo. En: Venezuela Moderna. *Medio siglo de historia 1926/1976*. Grijalbo, Caracas, pp. 125-133.

<https://www.inamujer.gob.ve/> (Consultado: 13/4/2024).

<https://alcaldiaalbertoadriani.com/?p=8062> (Consultado 11/01/2025)

<https://ulamujer.org/nosotros/> (Consultado 15/05/2024)

[https://venezuela.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/convencion\\_belem\\_0.pdf](https://venezuela.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/convencion_belem_0.pdf) (Consultado 14/11/2024)

<https://us.docworkspace.com/d/sLLk4JqnAfGpjroG?sa=601.1123> (Consultado, 17/11/2024).

<https://minmujer.gob.ve/instituto-nacional-de-la-mujer/> (Consultado 01/04/2025).

---

# ESTADO LEGAL DEL CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN ARGENTINA, UNA CUESTIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

---

**MORENO MORENO, Fredderi Jesús**

Abogado *Cum Laude* egresado de la Universidad de Los Andes. Magister Scientiae en Ciencias Políticas.

**e-mail:** [fredderimoreno2@gmail.com](mailto:fredderimoreno2@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-5145-4957>

**Recibido:** 04-05-2025

**Revisado:** 11-05-2025

**Aceptado:** 24-05-2025

## RESUMEN

La presente investigación expone las generalidades del cumplimiento normativo en la República Argentina estudiado desde los Estudios Organizacionales, entendiéndolo como un proceso interrelacionado con la cultura organizacional, se muestran las nociones básicas del cumplimiento normativo, su origen y la actualidad de su aplicación general en Latinoamérica. También se propone un concepto de cumplimiento normativo y se analiza la norma que fundamenta la aplicación del compliance en Argentina y su relación con el ámbito de la cultura organizacional, finalmente se expone como resultado de la investigación algunas de las características más relevantes del compliance en Argentina, que generalizadas enriquecen los Estudios Organizacionales dada la estrecha vinculación del compliance con la cultura organizacional.

**Palabras clave:** Estudios Organizacionales, compliance, cultura organizacional, organización, Argentina, Latinoamérica.

## REGULATORY COMPLIANCE IN ARGENTINA: A MATTER OF ORGANIZATIONAL

### ABSTRACT

*This research presents the generalities of regulatory compliance in the Argentine Republic studied from Organizational Studies, understanding it as a process interrelated with organizational culture, the basic notions of regulatory compliance, its origin and the current of its general application in Latin America are shown. A concept of regulatory compliance is also proposed and the norm that bases the application of compliance in Argentina and its relationship with the field of organizational culture is analyzed, finally some of the most relevant characteristics of compliance in Argentina are exposed as a result of the research, which generalized enrich the Organizational Studies given the close link of compliance with the organizational culture.*

**Keywords:** Organizational Studies, compliance, organizational culture, organization, Argentina, Latin America.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, cualquiera que sea su naturaleza tienen características que las definen e identifican, entre ellas sus propios objetivos que aspiran cumplir; la existencia de esto forma parte de lo que se define como la Cultura Organizacional, la cual sirve de fundamento para las delimitaciones en las formas de actuar en la consecución de las metas de cada organización. En el ámbito de la Cultura Organizacional se ubican también los valores que ordenan y fungen de derroteros ideales en el actuar de la organización, estos se crean y desarrollan en la misma dinámica del sistema cultural.

Otra de las perspectivas de la naturaleza cultural de las organizaciones es la existencia legal de las organizaciones, es decir, el conjunto de procedimientos y normas por las cuales deben regirse, el acatamiento de estos es fundamental para su constitución jurídica, evitar sanciones y procurar la continuidad de todo el ente, El compliance o cumplimiento normativo, es un tema íntimamente relacionado con la cultura pues se refiere al acatamiento de las reglas positivas, y más allá de atender a las normas por la lógica coactiva de las mismas, la propuesta del compliance es promover la observancia de las normas por convicción axiológica e integrar ese comportamiento al sistema cultural de la organización.

Por lo antes señalado se hace importante el estudio del compliance desde los Estudios Organizacionales pues estos permiten abordarlo integralmente desde su realidad como propuesta cultural de las organizaciones contemporáneas, entendiéndolo más holísticamente, atendiendo tanto a la lógica normativa, como a la visión deontológica y en general al producto cultural que es, pues se refiere al ser mismo de la organización, cómo se entiende, cómo se percibe, qué ideales tiene y en consecuencia, cómo actúa. Y precisamente de esto va este trabajo, de analizar desde los Estudios Organizacionales al compliance en la República Argentina entendiéndolo como una cuestión cultural de las organizaciones que lo desarrollan y aplican atendiendo a su naturaleza normativa, social y ética.

## 2 GENERALIDADES DEL COMPLIANCE

En el devenir social de las relaciones humanas y entre ellas las comerciales, se hizo necesario un conjunto de preceptos que permitieran la convivencia, la estabilidad y la seguridad del intercambio, en este sentido cada sociedad en lo interno y en la generalidad de los canjes comerciales entre sociedades, procuraron la existencia y cumplimiento de estos acuerdos y reglas, así en la historia encontramos notas, ritos y hechos, entre otros tantos, que en conjunto son el germen de la idea de las normas y con ellas el deber de cumplirlas, que posteriormente en el desarrollo del orden social incluirá también la idea de compliance, la cual se ha ido enriqueciendo con el mismo desarrollo de las relaciones humanas.

### 2.1 Orígenes de la Figura Compliance

El termino compliance es de origen anglosajón y se puede traducir literalmente como cumplimiento, en sentido doctrinal, se entiende como el cumplimiento de las normas y en general, de las buenas prácticas para prevenir el delito, excesos o desvíos en el quehacer diario de una organización. Al igual que todo concepto atiende al enfoque teórico de su autor, dependiendo desde la perspectiva que se estudie el compliance se tendrá una comprensión específica de este, en tal sentido, en el ámbito gerencial, se tiene como las prácticas de la organización para prevenir el delito, desde una perspectiva jurídica se hace referencia al cumplimiento normativo, estudiado desde la ética, se pondera el apego a los valores sociales, la conciencia anticorrupción y la confianza organizacional y así por el estilo, en el contexto empresarial se comprendería como el conjunto de prácticas que la empresa ejecuta para evitar y denunciar actos delictivos.

Si bien el contenido conceptual actual del compliance tomó forma en la década de los 70 tras varias denuncias y escándalos de corrupción, las ideas de regulación y vigilancia junto a las demás asociadas al compliance son cuestiones que pueden observarse en los orígenes del Derecho



moderno, y así lo señala Pampillo Baliño cuando hablando del origen del compliance expone que:

(...) más allá del anterior origen preciso, puede reconocerse que desde mucho antes, la 'regulación' y la 'autorregulación' respecto de los 'deberes de prevención' para evitar 'responsabilidades,' formaba parte de la 'gestión' de los negocios y en general de las 'actividades colectivas.' En ése sentido, los juristas romanos consideraban que la cautela (cavere) era una actividad fundamental que debían cumplir los abogados respecto de sus clientes, previniendo -a través de diversas instituciones e instrumentos- la causación de daños o el surgimiento de responsabilidades. (Pampillo, 2021: 40).

Teniendo presente estos indicios, como ya se ha señalado, es en la actividad moderna de las organizaciones globalizadas que se ha enriquecido el término hasta la extensión actual, es decir:

(...) más allá de los referidos -y muchos otros- precedentes remotos, lo cierto es que el cumplimiento y el gobierno corporativo empezaron a configurarse en sus perfiles actuales-como se dijo- a partir del capitalismo industrial y crediticio decimonónico. Así sucedió originariamente en Gran Bretaña y en los Estados Unidos de Norteamérica (EUA), así como posteriormente en otras latitudes (Pampillo, 2021:40).

En la actualidad, el término compliance o cumplimiento normativo, se ha expandido más allá de las nociones primarias de su origen, dentro de la lógica del uso continuado se ha enriquecido y ha evolucionado:

(...) se puede decir que la institución de la figura de compliance ha sido consecuencia, al menos, de dos causas: en primer lugar, de la ausencia o escasa existencia de normas reguladoras de la organización interna de las corporaciones privadas y, en segundo lugar, también de la insuficiencia de recursos gubernamentales para

un adecuado modelo de supervisión pública de los riesgos de la actividad empresarial centralizada. Como consecuencia de ello los «modelos de supervisión» se han visto «privatizados», en el sentido, de trasladar a los particulares y a las empresas un «deber de autorregulación» de la supervisión y control del cumplimiento normativo y prevención de incumplimiento, llevando el cumplimiento normativo más allá del ámbito de la propia función de la supervisión pública. (Bacigalupo, 2021. p.264, 265).

El desarrollo del contenido del término nos lleva al entendimiento del cumplimiento normativo muchos más amplio, no solo respecto a las actividades, también en lo referente a los actores, y otros factores, este progreso se debe en cierta parte al devenir de varias situaciones, que tras las implicaciones que generaron, llevaron al enriquecimiento o modificación de la propuesta del compliance. A los efectos de esta investigación parece conveniente presentar algunas de estos sucesos.

## 2.2 Casos Emblemáticos En El Desarrollo Del Compliance.

En la literatura mundial, el compliance formalmente se inicia el año 1977 en Estados Unidos con el establecimiento de la *Foreign Corrupt Practices Act* (Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero) FCPA por sus siglas en Ingles, que surgió como consecuencia del escándalo sucesivo al caso Watergate, luego del cual “se aprobaron nuevas leyes y regulaciones para prevenir la corrupción y aumentar la transparencia y la responsabilidad corporativa,” pues este hecho “fue el resultado de un fracaso de compliance en múltiples niveles, incluyendo la falta de supervisión de los empleados y la falta de controles y equilibrios adecuados.” (*World Compliance Association*, El caso Watergate como antecedente de compliance)

Dada su naturaleza cultural y de origen organizacional el compliance se establece y desarrolla impulsado por el proceso de apertura de los mercados en la globalización,

debido, en parte, al alto flujo de actividades de intercambio comercial, desbordadas de competencia desleal, más la incapacidad de los gobiernos de regular y vigilar al menos la mayoría de estas situaciones y otras las malas prácticas, por ello se hicieron necesarias regulaciones más estrictas a las organizaciones para evitar casos de corrupción, es así como:

En los años '70 y '80 las normas de compliance de la actividad empresarial evolucionan en otro escenario: los sonados escándalos de corrupción política, sobornos y financiación de los partidos políticos que afectaron a importantes compañías y que alcanzaron su máxima expresión con el caso Watergate. Como consecuencia de aquel escándalo, se dictó en EE.UU. la Foreign Corrupt Practices Act (1977), que incorporó requerimientos y prohibiciones para las empresas y el sector privado en materia de sobornos, libros y registros, así como, por primera vez, la figura de compliance, obligando a la transparencia de las cuentas anuales y prevención de la corrupción de funcionarios. (Bacigalupo, 2021, p.262).

Más allá de la renuncia del entonces presidente de los Estados Unidos de América (USA), Richard Nixon, por el espionaje ilegal a sus adversarios políticos en Watergate, hecho que desencadenó la preocupación por vigilar las acciones de los actores públicos de la sociedad, dando como resultado que se hicieran otras investigaciones que a su vez llevaron a descubrir casos de soborno, entre ellos el de Lockheed, hecho en el cual:

(...) los Directivos de la compañía se declararon culpables de haber sobornado a altos funcionarios del gobierno japonés para potenciar las ventas de aviones en ese país. Los abogados de esta empresa admitieron que entre 1972 y 1974 –cuando la Ley FCPA aún no había sido promulgada– altos ejecutivos de Lockheed pagaron \$2.600.000 dólares para conseguir contratos de venta de aviones comerciales modelo L-1011 para las

líneas aéreas japonesas.<sup>11</sup> Ante este escenario, el Congreso de los Estados Unidos consideró imperativa la necesidad de promulgar una ley que prohibiera las prácticas corruptas por parte de personas jurídicas y naturales estadounidenses en el extranjero. (Cabezas, 2015, p.61).

En general, los casos nombrados con anterioridad han servido como accionante directo para impulsar el avance del cumplimiento normativo tanto en la creación de normas y la exigencia de que estas se cumplan como en la cuestión valorativa, es decir, en la ponderación del correcto accionar, en exigir y permitir que se vigile en acatamiento de las normas y para ello que se procure la transparencia en la actuación, todo esto con la intención de evitar actos corruptos y contrarios a derechos y como plus generar condiciones que favorezcan la confianza y el buen funcionamiento de las organizaciones privadas y públicas. Como se puede notar en la explicación que Cabezas da del proceder del Congreso y la Bolsa de EE. UU.:

El Poder Legislativo consideraba que este tipo de actos empañaba la imagen internacional de los negocios estadounidenses y del Estado en general. Además de esto, la Comisión de Bolsa y Valores advirtió que los actos de corrupción tenían un efecto directo en la eficiencia con la que funcionaba el mercado, incluso acotó que ejercicios como el soborno – aplicado en Estados extranjeros por parte de compañías o individuos estadounidenses– representaría un potencial estado de ineficiencia e inestabilidad generalizada en el mercado internacional, ocasionando un injusto orden para el desarrollo de negocios honestos. (Cabezas, 2015, p.61).

Sumado a estos escándalos también acontecieron otros hechos asociados a “una serie de empresas multinacionales norteamericanas [que] comenzaron a caer en escándalos de corrupción en el exterior, como Exxon, Northrop, Gulf Oil y Mobil Oil”

(Flôres, 2023).

En estos actos corruptos y muchos otros por el estilo, se sustentó el origen de entes y normas para prevenirlos y corregirlos, y gracias a la globalización y la cooperación internacional posteriormente se generó una corriente que promovió el establecimiento de normas globales, facultándose a entes regionales y mundiales para la impulsar las actividades anticorrupción y de cumplimiento normativo, como lo relata la autora Crespo Navarro:

La cooperación internacional en la lucha contra la corrupción comenzó a dar sus frutos desde finales de los años 90 en el plano regional, tanto en el ámbito americano como en el europeo. Así, el primer tratado internacional en la materia, celebrado en el ámbito americano, fue la Convención interamericana contra la corrupción, de 29 de marzo de 1996 (en vigor desde 6 de marzo de 1997). En el marco de la UE se había adoptado un poco antes, el 26 de julio de 1995, el Convenio relativo a la protección de los intereses financieros de las Comunidades Europeas (CCEE) (Crespo, 2016:193).

Estos avances productos del interés por evitar la corrupción y normalizar las acciones preventivas, nos deja como legado actual un conjunto de normas nacionales, regionales e internacionales que en un mismo sentido e intención prescriben la corrupción y exigen la aplicación de acciones para prevenir, corregir y castigar todo acto corrupto tanto en el ámbito público como en el privado. Como resultados más visibles en la actualidad se pueden citar los siguientes acontecimientos:

“El 24 de junio de 2004, durante la Cumbre de Líderes de Global Compact en Nueva York, se anunció que el Pacto Mundial de Naciones Unidas incluiría en adelante un décimo principio contra la corrupción. Esta decisión fue adoptada en 2004 tras un proceso de consulta a todos los participantes, que expresaron su apoyo para luchar contra la corrupción” (ONU, Principio 10).

Este principio número 10 reza que: Las empresas deberían trabajar contra la corrupción en todas sus formas, como la extorsión y el soborno, lo que representa “un llamamiento a las empresas para que incorporen...la lucha contra la corrupción en sus estrategias y operaciones.” (Kingo, 2019) iniciando con las organizaciones participantes del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas, pero con la intención que sea extensivo al mundo.

Del seno de la ONU también emanó La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC):

“también conocida como la Convención de Mérida, por haber sido adoptada en esa ciudad de México, en diciembre de 2003...la Convención reconoce que una función pública eficiente y transparente es la base de un buen gobierno. Asimismo, indica que, para evitar los efectos nocivos de la corrupción, es indispensable que sus normas sean aplicables también al sector privado y se involucre a la sociedad en el diseño e implementación de estrategias en la materia.” (Gobierno de México, 2015).

Más recientemente en el 2014 la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, en Ingles) promulgó la norma ISO 19600:2014 que contenía un conjunto de reglas técnicas con “orientaciones para establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de gestión de cumplimiento eficaz y receptivo dentro de una organización, esta norma posteriormente” (ISO, 2014), aunque posteriormente esta norma fue sustituida por la ISO 37301:2021, que junto con otras reglas para normalizar el sistema de gestión del compliance en las organizaciones, sirven de guía para la aplicación eficiente del compliance, lo que es una evidencia del compromiso global con el cumplimiento normativo, cuestión que ya no es solo de interés y ejecución exclusiva de los Estados, pues también se le exige a las mismas organizaciones privadas que establezcan instrumentos que favorezcan y vigilen el cumplimiento normativo.

Luego de la revisión de las situaciones antes mencionadas ut supra, se advierte que son solo una parte del universo de factores que incidieron y todavía hoy influyen en la composición teórico-normativa del

compliance, pero que en el devenir de cada una fue gestando un avance en la cultura del cumplimiento normativo que tenemos hoy y por ello se presenta el siguiente cuadro donde se refleja esta situación evolutiva.

El presente cuadro ut supra, es de

**Cuadro 1. Situación Evolutiva Compliance**

Año	Hecho	Propuestas/Consecuencias.
1977	Promulgación de la <i>Foreign Corrupt Practices Act</i> (FCPA) (Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero) en U.S.A. a consecuencia de los escándalos de Watergate y Lockheed entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecimiento de requerimientos y prohibiciones en materia de sobornos.</li> <li>▪ Obligatoriedad de transparencia de las cuentas.</li> <li>▪ Prevención de la corrupción de funcionarios.</li> </ul>
1995	Convenio establecido sobre la base del artículo K.3 del Tratado de la Unión Europea, relativo a la protección de los intereses financieros de las Comunidades Europeas, hecho en Bruselas por la U.E.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoción de normas y sanciones frente al fraude en cada uno de los países de la U.E.</li> <li>▪ Tipificación de clases fraude.</li> <li>▪ Colaboración entre Estados en la lucha contra el delito (persecución, extradición, competencia, comunicación)</li> <li>▪ Responsabilidad de las personas jurídicas.</li> </ul>
1996	Convención Interamericana contra la Corrupción, aprobada en Caracas, Venezuela, por la OEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconoce la trascendencia supra nacional de la corrupción y la cooperación entre los Estados para combatirla.</li> <li>▪ Establece medidas preventivas</li> <li>▪ Tipificación de delitos (corrupción, soborno transnacional y enriquecimiento ilícito).</li> <li>▪ Cooperación entre Estados Parte (asistencia jurídica recíproca, cooperación técnica, extradición e identificación, rastreo, inmovilización, confiscación y decomiso de bienes)</li> </ul>
2004	Inclusión del décimo principio al Pacto Mundial durante la Cumbre de Líderes de Global Compact en Nueva York	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso de los participantes del Pacto Mundial de la ONU:</li> <li>▪ Evitar soborno, extorsión y otras formas de corrupción.</li> <li>▪ Desarrollar políticas y programas que aborden la corrupción.</li> <li>▪ Auto-regulación, orientados por códigos apropiados</li> <li>▪ Trabajar en conjunto sociedad civil, ONU y los gobiernos en una economía global más transparente.</li> <li>▪ Fomentar la apertura y el diálogo con los empleados y el público.</li> </ul>
2003	La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medidas para prevenir y combatir la corrupción.</li> <li>▪ Fomentar la cooperación internacional y la asistencia técnica contra la corrupción.</li> <li>▪ Promover la integridad, la obligación de rendir cuentas y la debida gestión de los asuntos y bienes públicos.</li> </ul>
2014	Promulgación de ISO 19600:2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientaciones para gestionar el cumplimiento normativo dentro de una organización.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.



elaboración del autor con datos revisados en: Boletín Oficial de Estado, España, CENTRO DE ECONOMÍA INTERNACIONAL CEI, ONU y OEA.

Ahora bien, es pertinente señalar que cada uno de los casos emblemáticos que se han observado han enriquecido la idea del compliance, ha sido la interacción y el esfuerzo conjunto de la sociedad civil, las empresas, los gobiernos y los entes internacionales en el marco de la globalización lo que ha permitido el avance y alcance actual del compliance como factor de la cultura organizacional. Dado que antes de la existencia e internacionalización del compliance los esfuerzos individuales, separados y descoordinados de las empresas, gobiernos, sociedades y demás entes fueron insuficientes e ineficientes para evitar y erradicar las malas prácticas e incumplimientos, al respecto Bacigalupo señala que:

En la actualidad, se puede decir que la institución de la figura de compliance ha sido consecuencia, al menos, de dos causas: en primer lugar, de la ausencia o escasa existencia de normas reguladoras de la organización interna de las corporaciones privadas y, en segundo lugar, también de la insuficiencia de recursos gubernamentales para un adecuado modelo de supervisión pública de los riesgos de la actividad empresarial centralizada. Como consecuencia de ello los «modelos de supervisión» se han visto «privatizados», en el sentido, de trasladar a los particulares y a las empresas un «deber de autorregulación» de la supervisión y control del cumplimiento normativo y prevención de incumplimiento, llevando el cumplimiento normativo más allá del ámbito de la propia función de la supervisión pública (Bacigalupo, 2021: 264,265).

Como resulta evidente de las lecturas y el seguimiento evolutivo de la cultura del compliance, este proceso de desarrollo sucedió principalmente en los países de mayor peso en las relaciones comerciales mundiales, es decir, naciones como Estados

Unidos y sus socios de Europa y Asia. Y la propagación, adaptación y posterior creación de sus propias normas de compliance en Suramérica fue más reciente, no porque no existieran casos de corrupción, sino porque tardó más en penetrar esa corriente cultural organizacional.

### 3 CONCEPTO DEL COMPLIANCE O CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Dada la relativa modernidad del término, aunque mayoritariamente se tiene una idea generalmente aceptada de los elementos que caracterizan al compliance, no existe una definición universalmente válida, así que más allá de la traducción del vocablo y la idea de cumplir una regla preexistente, no hay uniformidad y por tanto existen múltiples conceptos que atienden distintas características, según el autor y la idea que tenga del término.

Sobre el concepto del Compliance o cumplimiento normativo según su sentido más evidente, en atención al contexto de su origen podemos citar a Hormazábal y señalar que “el término compliance en el derecho anglosajón se quiere significar que una determinada actividad se desarrolla o se ha desarrollado dentro del marco de las normas jurídicas que regulan esa actividad” (Hormazábal, 2017). Este concepto de compliance o cumplimiento normativo atiende a la lógica de la traducción textual dentro de un contexto de un sistema jurídico.

Con una connotación más actual y respecto a las organizaciones del ámbito privado, el mismo autor aclara que:

(...) con el término compliance podemos estar refiriéndonos al hecho de que la empresa se ha autoregulado estableciendo normas internas de prevención de delitos o bien, al documento mismo, el corporate compliance program, en que están plasmadas esas normas que evitan que las personas físicas que integran la empresa cometan algún delito en su beneficio, es decir al Manual de Prevención (Hormazábal, 2017).



En este concepto se señala la autoregulación de las organizaciones, que mediante normas internas (no necesariamente jurídicas) procuran prevenir delitos. Por su parte la Asociación Mundial de Compliance (*World Compliance Association*), establece que:

El Corporate Compliance es un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos (*World Compliance Association, Acerca del Compliance*).

En la anterior definición además del típico hacer conforme a derecho de las organizaciones y la prevención interna, se señalan las buenas prácticas y la identificación de los riesgos y la gestión ante las faltas.

Mientras que Garberí hablando sobre el compliance indica que es el:

conjunto de herramientas de carácter preventivo, que tienen por objeto garantizar que la actividad que realiza la empresa y quienes la conforman y actúan en su nombre lo hagan en apego a las normas legales, políticas internas, Códigos Éticos sectoriales y cualquier otra disposición que la misma esté obligada a cumplir o que haya decidido hacerlo de forma voluntaria, como parte de sus buenas prácticas (Garberí, 2017).

Este mismo autor sobre el compliance penal expone que es: “el conjunto de herramientas de carácter preventivo con el objeto de prevenir la infracción de normas de carácter penal y evitar eventuales sanciones que generen responsabilidad a la empresa” (Garberí, 2017). Es de resaltar que este autor además de los elementos antes mencionados señala el evitar la responsabilidad de la empresa como finalidad del compliance.

Si bien los conceptos dados presentan similitudes, con fines didácticos se elaboró un cuadro comparativo de los conceptos antes mencionados:

**Cuadro 2.** Comparativa conceptual

Autor del concepto	Elementos del concepto
Hormazábal	-Acatamiento de normas jurídicas. -Autoregulación (normas internas). -Prevención de delitos.
World Compliance Association	-Procedimientos (normas internas). -Buenas prácticas. -Identificación de riesgos. -Gestión ante las fallas.
Garberí	-Prevención de infracciones. -Evitar sanciones. -Acciones de empresa y representantes. -Políticas, normas y ética. -Cumplimiento legal o voluntario.

**Fuente:** elaboración propia.

Tomando estas características y con la intención de lograr una generalización útil que aborde los aspectos legales, axiológicos y administrativos del quehacer organizacional, para el enriquecimiento del estudio del tema y con este los Estudios Organizacionales, se propone definir al Compliance como:

El conjunto de procedimientos y buenas prácticas que, apegados a los valores y reglas de la organización, y en cumplimiento de las normas jurídicas, tienen como finalidad: prevenir e identificar infracciones y delitos que generen responsabilidad a la organización y sus miembros, y también gestionar oportunamente las posibles fallas y violaciones, todo esto con el objetivo superior de fortalecer la confiabilidad y reputación de la organización que lo aplica.

#### 4. NORMAS

Dentro de las condiciones que se entienden necesarias para la consolidación de una sociedad, están las reglas, normas o preceptos que fungen de guías sobre los límites a la interacción de los sujetos miembros del grupo social. En la doctrina jurídica existen teorías que diferencian y definen con gran detalle los tipos de normas, dada la perspectiva del presente trabajo, se parte de la definición de norma que da Olaso que señala que las normas “son reglas de conducta de observancia obligatoria” (Olaso, 1998:11).

En el campo de estudios sociales son varios los tipos de normas que se pueden distinguir, debido a que, así como el hombre en su vida social se ve relacionado con los demás miembros de la sociedad desde diferentes facetas, en cada una de estas relaciones ve afectada su libertad por las normas que rigen estos ámbitos de su vida, tal como lo expone Olaso, cuando expresa que:

“en la vida del hombre en sociedad aparecen claramente cuatro tipos de normas que limitan su libertad

A) Convencionalismos sociales.

B) Normas morales.

C) Normas religiosas.

D) Y las normas jurídicas” (Olaso, 1998:11).

En sentido estricto las normas se diferencian de las reglas técnicas en atención a su obligatoriedad, así las reglas técnicas, “indican cuales son los medios idóneos para lograr un fin determinado, pero no imponen un deber en modo absoluto” (Olaso, 1998:11).

Atendiendo a esta esquematización, el compliance, se ubica en el campo de las normas, porque precisamente se refiere al cumplimiento de las normas jurídicas, que evitaría sanciones, pero también incluye reglas técnicas expresadas en los procedimientos, disposiciones y exhortos de carácter preventivo de cada institución, igualmente el compliance incluye normas de carácter social, moral e incluso religiosas pues atañe a las actuaciones, la idea del bien, individual y colectivo de los miembros de la organización involucrando sus acciones y valores en el desempeño de sus roles dentro del ente.

Gracias a esta evidente complejidad del cumplimiento normativo es que más que una propuesta se puede considerar una necesidad atender a su estudio desde los Estudios Organizacionales pues solo desde la perspectiva amplia y multifocal de estos se podrá realizar un estudio integral del cumplimiento normativo en todas sus dimensiones atendiendo a su naturaleza cultural. Puesto que los Estudios Organizacionales son, tal como lo exponen Obando, L., Rivas, F. y Mendoza, M.:

“[A]quellos que se desarrollan en el marco de las organizaciones complejas, para a través de investigaciones sistemáticas, darle orden, claridad, distinción, y precisión en el conocimiento de los fenómenos organizacionales.” ...y... “[s]u propósito fundamental consiste en interpretar los fenómenos organizacionales que tienen lugar al interior de estas [organizaciones], para lo cual se hace uso de múltiples disciplinas que le permitan al investigador comprender la realidad social exis-

tente a lo interno de la organización.”  
(Obando et al. 2021: 98)

Y en atención a esta característica forma de abordar la investigación es que se hace evidentemente lógico el estudio del compliance desde los Estudios Organizacionales, atendiendo a la naturaleza cultural organizacional de este proceso.

## 5 CULTURA ORGANIZACIONAL

El cumplimiento normativo en general, tal como ya se ha expuesto, hace referencia al acatamiento de normas y todo el sistema que se genera entorno a una organización para prevenir y sancionar el incumplimiento de esas normas, todo esto enmarcado en el desarrollo de una actividad laboral asociada a una organización, entonces para abordar más ampliamente el estudio del compliance es necesario tener presente las normas y el trabajo, con sus implicaciones conceptuales, por ejemplo, atender a las organizaciones “consideradas como realidades socio construidas, y la cultura organizacional como elemento aglutinante de sus prácticas” (Mendoza, et al. 2021:371) tal como se exponen en Ramos-Barrera, M. G., Quintero-Peña, J.W. & Rivas-Torres, F. E.

Teniendo presente que la cultura organizacional no solo es un elemento relevante a la hora del estudio y aplicación del sistema de gestión del compliance, sino que es un factor fundamental y necesario, es conveniente señalar algunas ideas al respecto.

Sobre este tema, Llanos Encalada expone que:

(...) la cultura organizacional será la integración entre la suma de las culturas individuales y las grupales al interior de esta. Por lo cual, la cultura organizacional debe ser lo suficientemente fuerte e influyente para integrar y resaltar sobre las anteriores, de tal forma que todo el personal se alinee y se apropie de la cultura organizacional haciéndola suya. (Llanos, 2016:12).

Esta apropiación que se expone, se puede interpretar como la identificación del sujeto con las notas que conceptualizan la cultura, es decir, cuando el miembro de la organización entiende como propios y se hace partícipe del “*Conjunto de modos*” de actuar, así como las “costumbres, conocimientos” y expresiones de la organización (Real Academia de la Lengua Española), de tal manera que el sujeto los interioriza como parte de lo que entiende como su propia identidad, y pretende que al igual que los demás signos de su identidad se “le reconozca y respete su singularidad, y en atención a sus cualidades únicas, su dignidad y también sus relaciones, se le nombre, distinga, sin ser discriminado y se le proteja” (Moreno, 2021:129)

En esta dinámica organizacional se da la retroalimentación en la que las organizaciones enriquecen o modifican su cultura con la identidad de sus miembros y a la vez, nutren la identidad cultural de sus integrantes, pues “Las culturas organizacionales ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización” (Yopan et al. 2020:267) y su puesto dentro de la misma

De tal modo que se hace muy difícil e incompleto el estudio del compliance o cualquier elemento funcional de las organizaciones sin atender a la cultura organizacional de estas, pues los factores que fungen de incentivos o desalentadores para el acatamiento de las normas, así como la reflexión respecto a la utilidad y consecuencias de estas se fundamentan en los valores y enfoques que se tenga en la cultura organizacional.

## 6. RECEPCIÓN DEL COMPLIANCE EN OTROS PAÍSES DE LATINOAMÉRICA.

Aunque cada país tiene sus características socioculturales específicas, la región latinoamericana, ofrece generalidades que permiten un estudio relativamente parecido sobre las condiciones del compliance, por ello se presentan algunos ejemplos para que sirvan de referencia.

Actualmente, los países de la región latinoamericana que participan del mercado global tienen algún avance respecto al cumplimiento normativo, aunque unos en mayor medida que otros. En general, sobre el proceso de compliance en Latinoamérica el autor Walker resalta el avance del proceso de transformación cultural que ha implicado el Cumplimiento Normativo señalando que:

*(...) pese a distância temporal entre o FCPA (1977), lei estadunidense paradigma internacional de norma anticorrupção corporativa, e os diplomas contemporâneos da América Latina, o que fica de mais importante é a demonstração de uma outra perspectiva cultural de conformidade, que tende a inaugurar uma nova era em nosso continente, tendo o Compliance como um dos principais instrumentos dessa transformação. (Walker, 2018).*

Con una visión un poco más normativa de la situación del Compliance como cultura organizacional en Latinoamérica Rastrollo señala que:

*Aunque exista una tendencia global al reconocimiento de la autorregulación como instrumento para la lucha contra la corrupción desde la década de los setenta, su extensión en los países de América Latina ha venido marcada en buena medida por la adopción de una serie de acuerdos internacionales (Rastrollo, 2021:208)*

Esta descripción nos indica que los avances en Latinoamérica respecto al compliance aun cuando significan algún progreso de la región en el tema estos se dan principalmente a las exigencias de naciones y empresas obligadas y/o comprometidas con la cultura del cumplimiento normativo, es decir, son resultado de la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado globalizado.

A continuación, y en concordancia con las delimitaciones de esta investigación podemos señalar los casos de Brasil, por ser uno de los principales socios comerciales de Argentina (Instituto Nacional de Estadísticas

y Censos INDEC, 2024). También el caso de Uruguay, la nación con la cual comparte “una historia común, donde los vínculos económicos, políticos y culturales han estado presentes prácticamente desde el nacimiento de ambas naciones” (D’Angelo y Terré, 2024) y además ocupa el puesto 12 de los principales socios comerciales argentinos (INDEC 2024). Ambas naciones, Brasil y Uruguay, son vecinas y socias de Argentina en el Mercado Común del Sur MERCOSUR.

## 6.1 BRASIL

La República Federativa del Brasil, no solo es un socio fundador en el Mercado Común del Sur y vecino de Argentina, es además el país con mayor intercambio comercial en Sudamérica (Vilera, 2025) y principal socio de Argentina (Centro de Economía Internacional, 2025), e importante actor económico regional según se desprende de los datos del Banco Interamericano de Desarrollo (GIORDANO, 2024:13-14) también es el país más industrializado de la región y con proyecciones a ser de las 8 economías más grandes del mundo según el Fondo Monetario Internacional (Fernández, 2025). Por estas razones se considera conveniente exponer la situación del compliance, pues puede servir de ejemplo dado el alto volumen de relaciones de intercambio en las organizaciones en atención a sus índices económico.

Sobre los avances de la cultura del cumplimiento normativo en la República Federativa del Brasil, según “el registro oficial de la Secretaría General de la OEA, la República Federativa del Brasil ratificó la Convención Interamericana contra la Corrupción el 10 de julio de 2002 y depositó el respectivo instrumento de ratificación el 24 de julio de 2002.” (OEA, 2012:1) Es decir, 6 años después de aprobada la normativa internacional.

El autor Walker respecto al acogimiento interno de las normas del compliance en Brasil, a manera de resumen indica que:

Somente em 2013, muito mais por



pressões internacionais, do que por iniciativa interna, é que o Brasil, signatário do Tratado de Mérida, ou Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, internalizada pelo Decreto 5.687/06, promulgaria sua Lei Anticorrupção – 12.846/13 – agora numa perspectiva mais madura e alargada, entendendo que as relações corporativas estéreis de normatividade e regulamentação, sobretudo dos limites entre o público e o privado, permitiram um ambiente perfeito para a proliferação de práticas delitivas, em especial, a corrupção de grandes proporções.

Frise-se, por oportuno, que mesmo o Tratado sendo internalizado, por Decreto, desde 2006, somente às vésperas da Copa do Mundo e das Olimpíadas, é que o país, efetivamente, deu sinais à comunidade internacional da sua disposição de alinhamento às ofensivas de combate ao flagelo da corrupção que, de regra, tende a vitimar toda a sociedade.

Com efeito, a Copa do Mundo seria sediada pelo Brasil em 2014, e o governo se “apressou” em publicar a Lei Anticorrupção em 2013, enquanto isso, no mesmo sentido, o evento Olímpico seria realizado em 2016, e o Decreto Regulamentador (8.420/15) da Lei Anticorrupção só foi promulgado em 2015, em nítidas coincidências de ocasião.

O fato é que, com os resultados da Operação Lava Jato, absolutamente relevantes para o descortinamento de crimes de vulto internacional (em que pesem as violações praticadas, eventualmente, no curso daquela operação – o que repudiamos), estabeleceu-se uma nova lógica de prevenção e persecução aos ilícitos corporativos, inaugurando-se uma quadra contemporânea onde o Compliance e os Programas de Integridade assumem destacadas funções. (Walker, 2018).

En la anterior exposición resumida, el autor Walker, detalla una línea de tiempo sobre

cómo se fueron dando los fundamentos legales del cumplimiento normativo en el Brasil, resaltando que fue por entes internacionales de cooperación y/o comercio con Brasil, que llevaron al Estado brasileño a establecer estas normas, aunque lo hizo lenta y deficientemente, y luego de varios escándalos de corrupción, actualmente se evidencia que hay un mayor impulso en las actividades para prevención de los ilícitos adoptado en las mismas instituciones brasileñas.

## 6.2 URUGUAY.

La República Oriental del Uruguay, es al igual que Brasil, socio fundador en el Mercado Común del Sur y una nación vecina a la República Argentina, con muchas similitudes además de una historia muy próxima y en no pocas ocasiones vinculada a la de su vecina del Río de la Plata, por ello se presenta en esa investigación dados las semejanzas y relaciones próximas que se entienden como útiles a la investigación.

Respecto a la recepción del compliance en la República Oriental del Uruguay, es conveniente citar el discurso: “Cometidos y funciones de la Junta de Transparencia y Ética Pública” del Dr. José Pedro Montero Traibel, quien ha sido miembro de la Junta de Transparencia y Ética Pública (JUTEP) de Uruguay, y expuso que:

En el plano internacional, es útil recordar que la Organización de Estados Americanos (OEA) recién tomó conciencia de este tema en el año 1996, cuando aprobó la Convención Interamericana Contra la Corrupción (CICC). Nuestro país la ratificó dos años después mediante la Ley 17008, de septiembre de 1998, y dio rápido cumplimiento a varias de sus recomendaciones a través de la Ley 17060, de diciembre de 1998. (Montero, 2012:12).

Al igual que los demás países del Mercosur, en Uruguay, los convenios internacionales anticorrupción fueron recogidos en leyes nacionales y poco a poco se trabaja en la promoción de las prácticas que eviten los ilícitos corporativos, y precisamente por



medio de la JUTEP se ha avanzado mucho en esta cuestión, logrando el reconocimiento de organismos multinacionales.

Es evidente que tanto los vecinos más resaltantes respecto a relaciones históricas y comerciales con Argentina, Uruguay y Brasil respectivamente, como la mayoría de los Estados de Latinoamérica han dado pasos en la aplicación del cumplimiento normativo.

## 7. EL COMPLIANCE EN ARGENTINA

Luego de la revisión del estado del compliance en Brasil y Uruguay, que sirven de contextualización del estado de la región, además se debe tener presente que para comprender la situación del compliance en Argentina es necesario atender a los elementos relacionados a la idea de cumplimiento normativo, es decir, las normas, las sanciones, la responsabilidad, todos estos factores entrelazados en la cultura organizacional regida y subordinada a las leyes de una nación con tradición positiva y de supremacía constitucional como es común en la región y por ello se hará énfasis en las normas que sirven de marco legal para su aplicación.

En la República Argentina, aunque ya en la ley 25233 de 1999, se modificaba la ley de ministerios y se creaba la oficina anticorrupción en el ámbito del ministerio de justicia y derechos humanos, en sentido más estricto el compliance está principalmente desarrollado en la ley de responsabilidad penal aplicable a las personas jurídicas privadas, también conocida como Ley 27.401, la cual fue sancionada en 2017, si se tiene presente que a finales de los 70, ya Estados Unidos comenzaba a establecer las bases jurídicas para luchar contra la corrupción y que en el 2000 ya había un pacto internacional sobre el mismo asunto, se observa un atraso de al menos 17 años en la creación del sustento legal del cumplimiento normativo en la República Argentina. Esta evidente demora en la implementación, aunque sea meramente enunciativa de la normativa del compliance, nos indica que el cumplimiento normativo no era un asunto de interés común en la sociedad argentina, es

decir, en la primera década del 2000 tenía una baja relevancia cultural.

Una vez declarada en vigencia esta Ley 27.401, se establece en su contenido, que dicha ley en principio, es para combatir la corrupción y prevenir delitos contra la administración pública algunos como cohecho y tráfico de influencias, negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas, negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas, concusión, enriquecimiento ilícito de funcionarios y empleados y balances e informes falsos agravados (art. 1).

La creación de esta norma y el establecimiento de las faltas y delitos que se pretenden evitar en el ámbito de las personas jurídicas, da indicios de la pretensión de prevenir y prescribir actuaciones que van en contra de la idea de las buenas prácticas en las personas jurídicas, esto supone el enriquecimiento de la escala de valores de la dirigencia política argentina, aunque no se debe olvidar que tal como lo señala (Rastrollo, 2021:208) los avances respecto al compliance, van de la mano de exigencias y acuerdos internacionales, pero dejando de un lado la causa puntual del establecimiento de la ley, sin dudas, el efecto es el enriquecimiento de la cultura organizacional argentina con estas nuevas regulaciones.

La mencionada Ley de Responsabilidad Penal aplicable a las personas jurídicas privada, establece penas y responsabilidades que pueden ser multas, incluyendo suspensión parcial o total de actividades hasta por 10 años, suspensión de concursar o licitar para participar de obras y servicios públicos hasta 10 años, disolución y liquidación de la personería, pérdida o suspensión de beneficios estatales y condenatoria a costas (art. 7).

El enunciado de estas sanciones es consecuencia de la necesaria aplicación de la coactividad del Derecho, que se da en atención a la lógica cultural del derecho latinoamericano, con un fuerte rasgo positivista romano, en el cual la norma establece la exigencia jurídica y se lograría en el acatamiento continuado por el deseo

de evitar las sanciones por incumplimiento, así la cultura del compliance se impone como cultura organizacional en Argentina valiéndose de la cultura jurídica.

En la aplicación de las penas la norma permite a los jueces la graduación de la pena, teniendo en cuenta:

(...) el incumplimiento de reglas y procedimientos internos; la cantidad y jerarquía de los funcionarios, empleados y colaboradores involucrados en el delito; la omisión de vigilancia sobre la actividad de los autores y partícipes; la extensión del daño causado; el monto de dinero involucrado en la comisión del delito; el tamaño, la naturaleza y la capacidad económica de la persona jurídica; la denuncia espontánea a las autoridades por parte de la persona jurídica como consecuencia de una actividad propia de detección o investigación interna; el comportamiento posterior; la disposición para mitigar o reparar el daño y la reincidencia (art. 8).(ley 27.401, 2017).

Esta facultad otorgada al juez permite que se tenga en cuenta la situación específica y el contexto cultural en el que se desarrolla el hecho considerado incorrecto, permitiendo valorar a detalle el desenvolvimiento socio cultural de la organización y sus integrantes, pudiendo el juez sancionar en mayor o menor medida en proporcionalidad de la desatención de los valores y actuaciones exigidas por la norma del compliance.

La ley también faculta a las empresas a implementar Programas de Integridad y adoptar el Compliance, junto a otros requisitos para que las personas jurídicas puedan optar para hacerse beneficiarias de la exención de penas y responsabilidades administrativas, cumpliendo con denunciar espontáneamente el delito, implementar un sistema de control y supervisión adecuada y devolver el beneficio indebido obtenido (art. 9). En otro dispositivo técnico legal se establece la figura del Acuerdo de Colaboración Eficaz (art. 16), que permite a la persona jurídica colaborar con el Ministerio Público, cumpliendo determinadas

obligaciones a cambio de los beneficios señalados en la ley.

Estos Programa de Integridad y Acuerdo de Colaboración Eficaz son los instrumento que la norma establece para el impulso de la cultura del cumplimiento normativo dentro de las organizaciones, tal es la apuesta del legislador por estos instrumento que se le da a la persona jurídica la capacidad de supervisar y controlar ellas mismas a sus miembros para prevenir y denunciar las faltas a la ley e incluso se le permite resarcir los daños causados a cambio de lograr beneficios legales ante la responsabilidad administrativa y penal. Esta capacidad de autonomía del compliance en la supervisión y detección de irregularidades es un rasgo de su origen anglosajón y liberal que viene a enriquecer la cultura jurídica latinoamericana.

En concordancia con la cultura de cumplimiento normativo, la ley 27.401, exige a las empresas que quieran contratar con el Estado el establecimiento del Programa de Integridad, el cual además de ser oportuno y pertinente a los riesgos propios de la actividad que la persona jurídica realiza, debe ejecutarse incluyendo al menos un código de ética o de conducta, o políticas y procedimientos de integridad; Reglas y procedimientos específicos para prevenir ilícitos; capacitaciones periódicas sobre dicho programa a los miembros de la empresa (art. 22, 23 y 24).

La norma también dispone que el Programa de Integridad puede: hacer: análisis de riesgo y sus consecuentes adaptaciones al Programa, demostrar el apoyo a dicho programa desde la estructura dirección de la organización, establecer canales de denuncias y tener una política de protección al denunciante, investigar y sancionar las violaciones al código de ética, comprobar la integridad y trayectoria de los socios de la organización, tener la debida diligencia en la investigación de vulnerabilidades o irregularidades, monitorear y evaluar la efectividad del programa, designar un responsable a cargo del Programa y acatar las exigencias respecto al programa, del ente del Estado al que esté subordinada la persona jurídica en el desarrollo de sus

actividades (art 23).

Estas disposiciones de la ley son las que van a permitir la creación y posterior consolidación de una cultura de cumplimiento normativo adaptada a las propias condiciones de la organización y a la identidad de sus miembros, es mediante estos recursos de adecuación a la actividad propia de la organización, del Código de conducta, la capacitación constante, que se genera la retroalimentación de los valores individuales con los valores organizacionales, siendo esto el eje fundamental de la cultura del compliance.

De la misma manera, la facultad legal dada a la empresa para analizar riesgos, vulnerabilidades e irregularidades, además de sancionar y designar un responsable de este proceso, se deben entender como herramientas que la cultura del compliance tiene para favorecer su adaptabilidad al contexto sociocultural de la organización, lo

que en principio se presta para arraigar las buenas prácticas y valores del cumplimiento normativo a la cultura organizacional.

En general la norma, siguiendo los rasgos característicos de su origen, establece instrumentos para construir por autogestión organizacional la cultura del cumplimiento normativo y sancionar a quien no cumpla con las exigencias, Aunque también dedica parte de su articulado en corregir y modificar normas anteriores con el fin de mantener la congruencia en el sistema jurídico con las nuevas disposiciones legales que en ella se establecen, lo que se traduce en un enriquecimiento y adaptación del sistema legal argentino por la implementación de la cultura del cumplimiento normativo.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de la aplicación cronológica de las normativas del compliance para ilustrar mejor los avances en Argentina y sus vecinos y socios comerciales.

**Cuadro 3. Aplicación cronológica del Compliance**

País	Normas Internacionales	Normas Internas	Intercambio comercial	Índice de Percepción de Corrupción
Argentina	En 1996 ratifica la Convención Interamericana contra la Corrupción (1996).  En 2006 aprueba por Ley 26097 la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2003)	En 2017 se sanciona la Ley 27.401, la ley de responsabilidad penal aplicable a las personas jurídicas privadas.	En 2024, Exportaciones: US\$ 79.721 millones.  Importaciones: US\$ 60.822 millones.	Score: 37/100 Rank: 99/180

<b>Brasil</b>	<p>En 2002 ratifica la Convención Interamericana contra la Corrupción (1996)</p> <p>En 2006 promulga por Decreto 5.687 la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2003)</p>	<p>En 2013, se promulga la Lei Anticorrupção – 12.846/13 (Ley anticorrupción)</p>	<p>En 2024:</p> <p>Exportaciones:</p> <p>US\$ 337 mil millones</p> <p>Importaciones:</p> <p>US\$ 262.9 mil millones.</p>	<p>Score: 34/100</p> <p>Rank: 107/180</p>
<b>Uruguay</b>	<p>En 1998 ratifica la Convención Interamericana contra la Corrupción (1996)</p> <p>En 2006 aprobada en Ley N° 18.056 Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2003)</p>	<p>En 1998, se dicta la Ley 17060, Ley cristal. Funcionarios Públicos. (ley anticorrupción de los funcionarios públicos). Luego con la Ley 19.340 de 2015, se crea la Junta de Transparencia y Ética Pública (JUTEP).</p>	<p>En 2024.</p> <p>Exportaciones:</p> <p>12.845 millones US\$</p> <p>Importaciones: aprox.</p> <p>US\$ 10.875 millones</p>	<p>Score: 76/100</p> <p>Rank: 13/180</p>

**Fuente:** Elaboración propia sustentado en datos de: OEA, Congreso de la Nación Argentina, El Herald de México, Centro de Economía Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República Argentina, Uruguay XXI, Datamarnews y Transparencia Internacional.

Luego de la revisión cronológica de la adherencia y aprobación a las normas de compliance, junto a la relación de intercambio comercial e Índice de Percepción de Corrupción, se observa que comparado con la creación de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) en 1977, que tal como se explicó supra, en la literatura moderna se entiende como el inicio de compliance internacional, existe un desfase temporal entre este momento y el adecuamiento de las normas internas de los países señalados.

Otra cuestión a atender es que en estos 3 países la puntuación del Índice de Percepción de Corrupción CPI (en inglés, *Corruption Perceptions Index*), donde cero “0” significa altamente corrupto y cien “100” significa muy limpio, es inversamente proporcional al flujo de intercambio comercial, siendo mejor puntuado Uruguay con 76/100, el puntaje más alto de la región y por tanto el que menor percepción de corrupción tiene, teniendo el menor flujo de intercambio comercial internacional, mientras que Brasil,

poseedor del mayor flujo comercial de toda Sudamérica, está puntuado con 34/100 siendo de los 3 países señalados el que peor percepción de corrupción tuvo según el CPI 2024 (*TRANSPARENCY INTERNATIONAL*).

Si bien este análisis de datos no pretende ser considerado como concluyente ni definitivo, se realizó con la intención de visibilizar sobre la distancia temporal de la aplicación del compliance en la región sudamericana y más específicamente en la República Argentina, respecto al auge de la cultura del cumplimiento normativo. También se busca exponer la relación entre el volumen de intercambio comercial y la capacidad organizacional para gestionar el compliance de los países. Se insiste en la incapacidad del presente análisis para ser un estudio concluyente, por la falta de datos necesarios para sustentar más ampliamente estos cuestionamientos, pero justamente esta situación permite señalar que el compliance no tiene el suficiente arraigo en la cultura organizacional en la región pues no existen suficientes datos ni medios donde

obtener información transparente y oportuna de las actividades de los entes privados y públicos que participan en el desarrollo de las actividades comerciales, lo cual se refleja no solo en la puntuación del CPI, también en los múltiples escándalos de corrupción, sobornos y tráfico de influencias que se han dado en la región.

Aunque cada vez son más comunes las agencias e instituciones que promocionan la preparación técnica para la gestión del compliance y la adecuación de las organizaciones a las normas nacionales e internacionales de cumplimiento normativo, aún hay asuntos pendientes por resolver en la materia para que la Republica Argentina, y en general toda la región sudamericana,

puedan estar al día en materia de cumplimiento normativo y en este asunto es que radica la importancia del uso de los Estudios Organizacionales en este tipo de estudio, para que desde su naturaleza disruptiva, colabore en la reconstrucción de una cultura organizacional regional, que incluya estas corrientes de buenas prácticas exigidas por las economías desarrolladas de los mercados internacionales, y atendiendo a la complejidad del planteamiento se puedan proponer múltiples métodos para la aplicación efectiva de compliance más que por imposición legal por lógica del funcionamiento acorde a los valores organizacionales y de la sociedad donde se desarrollan sus actividades.

## 7. REFLEXIONES FINALES

En la revisión de la información y datos obtenidos tras las indagaciones realizadas se puede exponer que:

El término compliance es de origen anglosajón y se puede traducir literalmente como cumplimiento, y se refiere al cumplimiento normativo.

El espacio propicio para el estudio del compliance son los Estudios Organizacionales dada la complejidad del objeto siendo que se desarrolla en la cultura organizacional debiendo atender a perspectivas jurídicas, sociales y morales, con implicaciones individuales y colectivas de las organizaciones que están llamadas a aplicar el cumplimiento normativo.

La aplicación del compliance no es una cuestión meramente normativa pues se desarrolla en la dinámica organizacional, dentro de la cual continuamente se da la retroalimentación por la cual las organizaciones enriquecen o modifican su cultura con la identidad de sus miembros y a la vez, nutren la identidad cultural de sus integrantes.

Desde la visión holística que brindan los Estudios Organizacionales y atendiendo a los distintos factores que tienen incidencia en el compliance, no parece suficiente definirlo solo en atención a su traducción textual como mero cumplimiento normativo y en tal sentido se propone como concepto: *El conjunto de procedimientos y buenas prácticas que, apegados a los valores y reglas de la organización, y en cumplimiento de las normas jurídicas, tienen como finalidad: prevenir e identificar infracciones y delitos que generen responsabilidad a la organización y sus miembros, y también gestionar oportunamente las posibles fallas y violaciones, todo esto con el objetivo superior de fortalecer la confiabilidad y reputación de la organización que lo aplica.*

El desarrollo de la cultura del compliance sucedió principalmente en los países de mayor peso en las relaciones comerciales mundiales, como Estados Unidos, y sus socios de Europa y Asia. La propagación, adaptación y posterior creación de sus propias normas de compliance en Suramérica fue más reciente, no porque no existieran casos de corrupción, sino porque tardó más en penetrar esa corriente cultural organizacional.



Respecto a los avances en Latinoamérica en materia del compliance, aun cuando significan algún progreso de la región en el tema, estos se dan principalmente a las exigencias de naciones y empresas obligadas y/o comprometidas con la cultura del cumplimiento normativo, es decir, son resultado de la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado globalizado.

Aunque sin uniformidad, es evidente que tanto los vecinos más resaltantes respecto a relaciones históricas y comerciales con Argentina: Uruguay y Brasil, como la mayoría de los estados de Latinoamérica han dado pasos en la aplicación del cumplimiento normativo.

Si se tiene presente que a finales de la década de los 70, ya Estados Unidos comenzaba a establecer las bases jurídicas para luchar contra la corrupción y que en el año 2000 ya había un pacto internacional sobre el mismo asunto, se observa un atraso importante en la creación del sustento legal del cumplimiento normativo en la República Argentina respecto a los países que participan en el mercado global. Aunque ya las legislaciones del MERCOSUR incorporaron el tema en sus legislaciones y en la actualidad son muchas las agencias e instituciones que promocionan la preparación técnica para la gestión del compliance y la adecuación de las organizaciones a las normas nacionales e internacionales de cumplimiento normativo.

En la República Argentina, el compliance está principalmente desarrollado en la Ley de Responsabilidad Penal Empresaria, también conocida como Ley 27.401, en la cual se exige a las empresas que quieran contratar con el Estado el establecimiento del Programa de Integridad. Esta norma establece instrumentos para construir por autogestión organizacional la cultura del cumplimiento normativo y sancionar a quien no cumpla con las exigencias.

Es muy positivo en la legislación argentina la facultad legal dada a la empresa para analizar riesgos, vulnerabilidades e irregularidades, además de sancionar y designar un responsable de este proceso, es una herramienta de la cultura del compliance para favorecer su adaptabilidad al contexto sociocultural de la organización, permitiendo arraigar las buenas prácticas y valores del cumplimiento normativo a la cultura organizacional en el país.

## 8. REFERENCIAS

AGENCIA ESTATAL, “Convenio Establecido Sobre La Base Del Artículo K.3 Del Tratado De La Unión Europea, Relativo A La Protección De Los Intereses Financieros De Las comunidades Europeas” En: *BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO BOE*, España, núm. 180. 29 julio 2003. p. 29301-29304 Disponible en: [BOE-A-2003-15125 Convenio establecido sobre la base del artículo K.3 del Tratado de la Unión Europea, relativo a del Bruselas el 26 de julio de 1995.](https://www.boe.es/boe-A-2003-15125)

BACIGALUPO, Silvina. “Compliance” En: Eunomía. *Revista en Cultura de la Legalidad*, España. Universidad Carlos III de Madrid. Octubre 2021-marzo 2022. Nº 21. p. 260-276. Disponible en: <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/6348/4941>.

CABEZAS, Victor. “La ley FCPA, ¿un caso de jurisdicción universal?” En: *Revista Pensamiento Penal. Argentina*. ASOCIACIÓN PENSAMIENTO PENAL. Agosto 2015. Año 2, Vol 2, Nº. 1. p. 57-82 Disponible en: <https://www.pensamientopenal.com.ar/system/files/2015/08/doctrina41832.pdf>.

CENTRO DE ECONOMÍA INTERNACIONAL CEI, “Intercambio Comercial Argentino - Año

2024.” En: *Ministerio de Relaciones Exteriores*, Argentina. 21 enero 2025. Disponible en: [Intercambio Comercial Argentino - Año 2024 | Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto](#)

CRESPO, Elena. “Mecanismos internacionales de lucha contra la corrupción: La lucha contra el fraude y la corrupción en la Unión Europea.” En: *Cursos de derecho internacional y relaciones internacionales de Vitoria-Gasteiz = Vitoria-Gasteizko nazioarteko zuzenbide eta nazioarteko herremanen ikastaroak, España, Universidad del País Vasco = Euskal Herriko Unibertsitatea*, 2016, N°. 1. p.183-270. Disponible en: <https://www.ehu.eus/documents/10067636/11188229/2016-Elena-Crespo-Navarro.pdf/d66d0463-ef69-6c11-daf7-a2881b18a6b8>

D'ANGELO, Guido y TERRÉ, Emilce. “Uruguay, un socio histórico y con potencial para Argentina,” En: *Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario*. AÑO XLII, edición N° 2169. 25 de octubre de 2024, Disponible en: <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/uruguay-un> Consultado el: 28 de enero de 2025.

FERNÁNDEZ, Pepe. “El FMI avisa cuál será el país de Sudamérica que será potencia mundial en 2028” En: *El Herald de México*, miércoles, 29 de enero de 2025. Disponible en: [El FMI avisa cuál será el país de Sudamérica que será potencia mundial en 2028 - El Herald de México](#)

FLÔRES, Vinícius “Compliance en la historia: El nacimiento del área.” En: *Interact Solutions*, Brasil, 26/10/2023. Disponible en: <https://www.interactsolutions.com/es/compliance-en-la-historia-el-nacimiento-del-area/> Consultado el: 10 de febrero de 2025.

GARBERÍ, Àlex. “¿Qué es el Compliance Penal?” En: *Garberi Penal – Compliance y Defensa Penal*, Madrid, 14 de julio de 2017. Disponible en: <https://www.interactsolutions.com/es/compliance-en-la-historia-el-nacimiento-del-area/> Consultado el: 10 de febrero de 2025.

GIORDANO, Paolo (coordinador). “ESTIMACIONES DE LAS TENDENCIAS COMERCIALES AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.” En: *Banco Interamericano de Desarrollo*, EDICIÓN. 2024. p. 24 Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Estimaciones-de-las-tendencias-comerciales-America-Latina-y-el-Caribe---Edicion-2024-Actualizacion-1T.pdf> Consultado en: 3 de febrero de 2025.

SECRETARÍA ANTICORRUPCIÓN Y BUEN GOBIERNO DEL GOBIERNO DE MEXICO, “Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (ONU). Programa Anticorrupción” En: *Documentos de la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno*, México, Gobierno de México, 04 de diciembre de 2015. Disponible en: [Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción \(ONU\) | Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno | Gobierno | gob.mx](#) Consultado el: 8 de febrero de 2025.

HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA. “Ley 27401 RESPONSABILIDAD PENAL” En: *Boletín Nacional del 01-Dic-2017*. Argentina. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27401-296846/texto> Consultado el: 25 de enero de 2025.

HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA. LEY DE MINISTERIOS, Ley 25.233, Modificación. Créase la Oficina Anticorrupción en el ámbito del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. En: *Boletín Nacional* en Diciembre 10 de 1999. Disponible en: [Texto completo | Argentina.gob.ar](#)

HORMAZÁBAL, Hernan, “¿Qué es el compliance?” En: *Hernán Hormazábal Malareé, (blog personal de internet)* 10 marzo 2017. Disponible en: <https://hernanhormazabalmalaree.com/2017/03/10/que-es-el-compliance> Consultado el: 16 de febrero 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS (INDEC), “*Resumen del Informe Técnico del Intercambio Comercial Argentino*”. 2025. Disponible en: [https://www.indec.gob.ar/ftp/ica\\_digital/ica\\_d\\_01\\_25A3C543FBCD/](https://www.indec.gob.ar/ftp/ica_digital/ica_d_01_25A3C543FBCD/)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS (INDEC), “*Intercambio comercial argentino Resumen 2024*”. Disponible en: *Intercambio comercial Argentino* Consultado el: 8 de febrero de 2025.

INTERNACIONAL STANDARIZATION ORGANIZATION, “*ISO 19600:2014 Sistemas de gestión del cumplimiento normativo — Directrices*”, En: iso.org, 2014-12. Disponible en: [ISO 19600:2014 - Compliance management systems — Guidelines](#) Consultado en: 20 de enero de 2025.

KINGO, Lise. “El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales, Organización de las Naciones Unidas ONU” En: *Crónica ONU. Naciones Unidas*, 25 julio 2019. Disponible en: <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales> Consultado el: 10 de febrero 2025.

LLANOS, Mónica. “*LA CULTURA ORGANIZACIONAL: EJE DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA*” en LLANOS, Mónica (compiladora) “*LA CULTURA ORGANIZACIONAL- EJE DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA*” Universidad ECOTEC, 2016. 126 p. Disponible en: <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>

MENDOZA, Minerva, VILLASMIL, María y OBANDO, Laura. “*UNA INTERPENETRACION ENTRE EL MUNDO DEL TRABAJO Y LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES*” en RAMOS, María, QUINTERO, José y RIVAS, Frank. “*Estudios Organizacionales II, Perspectiva multidisciplinarias del campo de estudio*”. Catálogo Editorial Politécnico Grancolombiano, Colombia, 2021, 2 tomos.

MONTERO, José. “Cometidos y funciones de la Junta de Transparencia y Ética Pública. Discurso de apertura” En: *Políticas públicas contra la corrupción en el Uruguay / Memoria de la Jornada de conmemoración del Día internacional contra la corrupción. Junta de Transparencia y Ética Pública*. Uruguay, 2012, p.128 Disponible en: <https://www.gub.uy/junta-transparencia-etica-publica/sites/junta-transparencia-etica-publica/files/documentos/publicaciones/politicas-publicas-contr-la-corrupcion-en-el-uruguay.pdf>

MORENO, Fredderi. “REFLEXIONES SOBRE EL DERECHO A LA IDENTIDAD Y LA IDENTIFICACIÓN” En: *Anuario de Derecho, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas Universidad de Los Andes, Venezuela*. Año 35, N° 35, Número especial: Enero - Diciembre (2019-2020) p. 105-135. Disponible en: [Año 35, N° 35, Número especial: Enero - Diciembre \(2019-2020\)](#)

Organización de Estados Americanos OEA, “*CONVENCIÓN INTERAMERICANA CONTRA LA CORRUPCIÓN*”. Disponible en: [tps://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/sp\\_conve\\_interame\\_contr\\_corrup.pdf](https://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/sp_conve_interame_contr_corrup.pdf)

Organización de Estados Americanos OEA, “*MECANISMO DE SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CONVENCIÓN INTERAMERICANA CONTRA LA CORRUPCIÓN Vigésima Reunión del Comité de Expertos*” En: “*REPÚBLICA FEDERATIVA*

DE BRASIL INFORME FINAL” septiembre de 2012 p. 88. Disponible en: [Microsoft Word - Doc. 330 rev. 4 Brasil -esp-.doc](#) Consultado el: 24 enero 2025.

OLASO, Luis, “Curso de introducción al Derecho, Introducción filosófica al estudio del Derecho, Tomo I” 3 edición, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela, 1998. 2 tomos.

OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO, “CONVENCIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA CORRUPCIÓN”. Organización de las Naciones Unidas Estados Unidos, 2004. Disponible en: [04-56160\\_main\\_pr](#)

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, “Principio 10” En: Pacto Mundial Red Española. Disponible en: Principio 10 - Pacto Mundial · Pacto Mundial Consultado el: 4 de febrero de 2025.

PAMPILLO, Juan. “Un panorama general del compliance. nociones, orígenes, evolución e implantación” En: *REVISTA LEX MERCATORIA*, España, Universidad Miguel Hernández de Elche. Enero - Marzo 2021 Volumen 17, Número 5. p. 114-129.

OBANDO, Laura. RIVAS, Franky MENDOZA, Minerva, “LOSENFOQUES DE INVESTIGACIÓN EN LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES” en RAMOS, María, QUINTERO, José y RIVAS, Frank. “Estudios Organizacionales I, Elementos Disruptivos de los Modelos Clásicos de la Administración”. Catálogo Editorial Politécnico Grancolombiano, Colombia, 2021, 2 tomos.

RASTROLLO, Juan. (2021). “Contratación pública y programas de cumplimiento empresarial en América Latina: los casos de Brasil y Colombia” En: *Revista Digital de derecho Administrativo*. n.º 26, segundo semestre 2021, p. 197-226. Disponible en: [Contratación pública y programas de cumplimiento empresarial en América Latina: los casos de Brasil y Colombia | Revista Digital de Derecho Administrativo](#)

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA “Diccionario de la lengua española”, 23.ª ed., versión 23.6 en línea, Disponible en: [cultura | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE](#) Consultado el: 05 de febrero 2025.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL, “Corruption Perceptions Index”, 2024, Disponible en: [Corruption Perceptions Index 2024 - Transparency.org](#) Consultado el: 25 febrero 2025.

Uruguay XXI. “Informe Anual de Comercio Exterior de Uruguay – 2024” Disponible en: [Informe Anual de Comercio Exterior de Uruguay - 2024 - Centro de información](#) Consultado el: 25 febrero 2025.

VILERA, Denise (2025). “Balanza comercial: Brasil tiene superávit de US\$ 8.200 millones en marzo y las exportaciones subieron un 5%”, En: [Datamarnews. 04 de Abril de 2025. Disponible en: Balanza comercial: Brasil tiene superávit de US\\$ 8,2 mil millones en marzo y exportaciones que crecieron 5% - DatamarNews](#) Consultado el: 25 febrero 2025.

WALKER, James. (2018). “ARGENTINA PUBLICA LEI DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA IMPONDO PROGRAMAS DE COMPLIANCE” En: *Instituto Brasileiro de Compliance*. Brasil, 26 de marzo de 2018. Disponible en: <https://ibcompliance.com.br/2018/03/26/argentina-publica-lei-de-responsabilidade-corporativa-impondo-programas-de-compliance/> Consultado el: 22 de febrero 2025.

WALKER, James. (2018). “O COMPLIANCE E SUA RECENTE EXPANSÃO NORMATIVA NO BRASIL” En: *Instituto Brasileiro de Compliance*. Brasil, 28 de febrero de 2018. Disponible

en: [IBC Compliance | O COMPLIANCE E SUA RECENTE EXPANSÃO NORMATIVA NO BRASIL](#) Consultado el: 22 de febrero 2025.

WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION. “*El caso Watergate como antecedente de compliance*”. Disponible en: [El caso Watergate como antecedente de compliance](#) Consultado el: 15 de febrero de 2025.

WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION. “*¿Qué es el Corporate Compliance?*”. Disponible en: <https://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php> Consultado el: 15 de febrero de 2025.

YOPAN, Jorge; PALMERO, Neysi y SANTOS, José. “Cultura Organizacional”. En: *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, Uruguay, Asociación Latinoamericana de Sociología. Abril-Octubre 2020. Volumen 11. Número. 20. p. 262-281. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>



---

# DE LA PASIVIDAD A LA INNOVACIÓN: EL EMPRESARIO EN EL PENSAMIENTO ECONÓMICO OCCIDENTAL

---

## **PEÑALOZA, Marlene**

Departamento de Ciencias Administrativas,  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales,  
Universidad de Los Andes, Mérida-Venezuela.

**e-mail:** pemarle@hotmail.com.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0443-6859>

## **RAMÍREZ, Daniel**

Departamento de Ciencias Administrativas,  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales,  
Universidad de Los Andes, Mérida-Venezuela.

**e-mail:** danielrmerida@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2612-723X>

## **RAMÍREZ, Douglas**

Instituto de Investigaciones Económicas y  
Sociales, FACES, ULA, Mérida-Venezuela.

**e-mail:** randomwalk8@gmail.com.

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-5282-0006>

**Recibido:** 20-02-2025

**Revisado:** 01-03-2025

**Aceptado:** 01-04-2025

## RESUMEN

En los últimos siglos, la figura del empresario ha ganado importancia como objeto de estudio, lo que ha permitido valorar su papel en la sociedad. Este estudio tiene como objetivo analizar la evolución del concepto de empresario en distintas escuelas de pensamiento económico, desde las pre-clásicas hasta las neo-institucionalistas. Los pensadores de las escuelas clásica, marxista y neoclásica han considerado al empresario como un actor pasivo, principalmente propietario del capital. Sin embargo, a partir del siglo XX, las escuelas históricas, austriaca, del crecimiento y neo-institucionalista reconocen al empresario como un agente clave en el desarrollo económico, destacando sus capacidades y su papel en la innovación y el crecimiento. Un empresario es una persona que toma la iniciativa y asume la responsabilidad de crear, organizar y dirigir un negocio o proyecto con el objetivo de generar valor, ya sea económico, social o ambos. Los empresarios son visionarios que identifican oportunidades, desarrollan soluciones innovadoras y enfrentan incertidumbres y riesgos con la esperanza de lograr un impacto positivo y sostenible. Son motores del cambio y la innovación en cualquier sociedad.

**Palabras clave:** empresario, historia del pensamiento económico, innovación

## FROM PASSIVITY TO INNOVATION: THE ENTREPRENEUR IN WESTERN ECONOMIC THOUGHT.

### ABSTRACT

*In recent centuries, the figure of the entrepreneur has gained importance as an object of study, which has allowed us to assess its role in society. This study aims to analyze the evolution of the concept of entrepreneur in different schools of economic thought, from pre-classical to neo-institutionalist. Thinkers from the classical, Marxist and neoclassical schools have considered the entrepreneur as a passive actor, mainly the owner of capital. However, from the 20th century onwards, the historical, Austrian, growth and neo-institutionalist schools recognize the entrepreneur as a key agent in economic development, highlighting their capabilities and their role, in society, it is innovation and growth. An entrepreneur is a person who takes the initiative and assumes responsibility for creating, organizing, and directing a business or project to generate value, whether economic, social, or both. Entrepreneurs are visionaries who identify opportunities, develop innovative solutions, and face uncertainties and risks in the hope of achieving a positive and sustainable impact. They are drivers of change and innovation in any society.*

**Keywords:** entrepreneur, history of economic thought, innovation.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, se ha observado un creciente interés por el tema del empresario, dado que ha sido protagonista y testigo de excepción en la historia de la humanidad. un empresario es una persona que toma la iniciativa y asume la responsabilidad de crear, organizar y dirigir un negocio o proyecto con el objetivo de generar valor, ya sea económico, social o ambos.

Los empresarios son visionarios que identifican oportunidades, desarrollan soluciones innovadoras y enfrentan incertidumbres y riesgos con la esperanza de lograr un impacto positivo y sostenible. Los empresarios son motores del cambio y de la innovación en cualquier sociedad. Razón que motivó esta revisión, la cual tuvo como propósito conocer cuál había sido la valoración otorgada al empresario por las escuelas más relevantes del pensamiento económico.

El empresario ha tenido diversas definiciones y roles a lo largo de la historia y en diferentes escuelas de pensamiento económico. En resumen, el empresario es visto como un actor fundamental en el desarrollo económico, reconocido por su capacidad para generar innovaciones, asumir riesgos, coordinar recursos de producción, identificar oportunidades de negocio y contribuir al bienestar de la sociedad.

La revisión siguió como metodología un avance cronológico y utilizó las diferentes etapas, hitos, personajes y economistas destacados tanto por la historia convencional como por la historia del pensamiento económico, desde las pre-clásicas hasta las neo-institucionalistas, para conocer la valoración que se le ha dado a la figura del empresario. La valoración del empresario en la historia del pensamiento económico ha sufrido altibajos dependiendo del momento histórico y de la escuela bajo la cual fue visualizada. Al mismo tiempo, le han otorgado diferentes distinciones: comerciante, traficante, mercader, negociador, viajero, empresario agrícola, capitalista, empresario

industrial, emprendedor, coordinador de recursos, hombre de negocios, gerente, creativo, innovador, cazador de oportunidades, entre otros.

Dentro de las escuelas económicas anteriores al siglo XX, se consideró al empresario como propietario del factor productivo capital y su análisis se centró en cómo remunerar su aporte, hasta se llegó a considerarle innecesario en el proceso económico. Sin embargo, para las escuelas económicas contemporáneas, es visto como un agente clave en el desarrollo económico y el bienestar de la sociedad. A partir del siglo XX, la figura del empresario ha ganado relevancia como objeto de estudio, valorándose su papel en la sociedad. En las escuelas histórica, austriaca, del crecimiento y neo-institucionalista, se reconoce al empresario como un agente clave en el desarrollo económico, destacando sus capacidades en la generación de innovaciones y el crecimiento. A continuación, se presentarán argumentos y posturas de representantes de escuelas económicas que permitirán tener una idea más precisa de la función del empresario en la economía.

## 2. Escuelas Pre-clásicas

### a. Civilizaciones antiguas y pensadores griegos

En épocas remotas, los pueblos aventajados como los caldeos, asirios, fenicios, egipcios, persas, hebreos, chinos, hindú, árabes, normandos y romanos a partir de sus sistemas de transporte marítimo y terrestre lograron llegar más lejos con sus mercancías y pudieron traer nuevos productos, evidenciándose del propio intercambio la figura del comerciante.

Platón, referente de la antigua cultura griega y fundador de la Academia, distinguió la actividad comercial, artesanal y agrícola, tal como se refleja en su diálogo *La República* (381 a. C.), por su puesto las actividades mencionadas tenían una jerarquía inferior a la realizada por filósofos y guerreros. En cuanto a la actividad comercial destaca a tres personajes asociados con la actividad

comercial: primero, los comerciantes que se encargaban de traer y llevar los productos de países lejanos; segundo, los traficantes quienes hacían eso mismo, pero viajando de ciudad en ciudad y tercero, mercaderes que se dedicaban a la compra y venta en la plaza pública. Por otra parte, destaca en los últimos niveles de su república ideal a los artesanos y agricultores encargados de generar los bienes necesarios. De hecho, los oficios poco intelectuales eran subvalorados por el filósofo en cuestión (De la Lama y Escartín, 2005).

Otro discípulo de Sócrates, conocido como Jenofonte (1993) detalló en su diálogo *Económico* una teoría del comercio que reflejaba comprar donde esté barato para vender donde esté caro, dejando las bases para las escuelas económicas preclásicas. En Jenofonte se plantea una aproximación a la figura del empresario asociándolo con quien administra el *oikos*<sup>2</sup>. En detalle este proto-empresario es aquel quien sabe y, por ese saber, puede convertir un campo yermo, en uno fecundo y por el mismo merece su pago. También destaca, que quien administra bien sus bienes es aquel que no es esclavo de sus vicios sino quien cultiva sus virtudes (Escartín, 2004).

Luego de las invasiones de los barbaros caía el Imperio romano de occidente, lo cual marcaba el fin de la era antigua, trayendo la instauración de un sistema socio-político feudal en Europa. Con el correr del tiempo algunos habitantes del feudo, en especial los siervos, se vieron obligados a abandonarlo y lograron incorporarse a los burgos o nuevas ciudades, quienes en parte se convirtieron en comerciantes vendiendo sal, cerveza, miel, lana y cereales asumiendo los riesgos que la actividad imponía.

Un hito significativo ocurre en el año 1253 cuando en la literatura francesa se comienza

a utilizar el galicismo *entrepreneur*; para la época el término tenía diferentes connotaciones y se deletreaba *empreneur*; el deletreo definitivo, sucede en el primer tercio del siglo XV y se podría traducir al castellano como emprendedor. Algunas versiones indican que se comenzó a utilizar el término para denominar a aquellos que se lanzaban a la aventura de viajar hacia el Nuevo Mundo, tal como lo había hecho Colón, sin tener ningún tipo de certeza respecto a qué iban a encontrar allí (Dana 2011).

### b. Escolásticos y Mercantilismo

Entre los siglos XIII y XV los discípulos de San Francisco estuvieron en las ciudades y en contacto con la predominante clase media mercantil. En la búsqueda de una integración de los valores de las ciudades con la ética cristiana los franciscanos desarrollaron una teoría económica centrada en el individuo y definieron varios aspectos del capitalismo, los principales exponentes fueron John Duns Scots, Pietro di Giovanni Olivi y San Bernardino de Siena (Weglarz, 2008).

En pleno medievo tardío, San Bernardino de Siena, teólogo franciscano de origen italiano, expandió las ideas de Olivi sobre el papel y características del emprendedor. En su tratado *Sobre los contratos y la usura* (1433) justifica el sistema de propiedad privada y destaca tres tipos de emprendedores: el importador-exportador cuya función era transportar mercancías, el almacenador de productos y el que transforma la materia prima en productos terminados. Además, lista cuatro características esenciales para el emprendedor exitoso: eficiencia, responsabilidad, labor y asunción de riesgos (Rothbard, 1999; Weglarz, 2008).

Para fines del siglo XV, el capitalismo en Europa venía avanzando y algunos de sus

---

<sup>2</sup> El *oikos* en el pensamiento griego tiene tres dimensiones: la familia, la hacienda o empresa y la ciudad o nación, en ellas ocupa un rol no sólo el hombre sino la mujer ya que ella era la que se responsabilizaba de dos de las tres tareas asociadas al *oikos*; como es la familia y la hacienda. En este sentido, en la mujer recaía el papel fundamental de dirigir esos aspectos, por eso ella era responsable de la microeconomía griega. En el hombre recaía el gobierno de la ciudad, es decir los asuntos de la *polis*.

fenómenos y consecuencias comenzaban a surgir. En esa nueva realidad destacan los escolásticos españoles (dominicos y jesuitas) de la talla de Diego de Covarrubias y Leiva, Juan de Lugo, Castillo de Bovadilla, Luis Molina, Juan de Mariana, quienes enseñaban teología y ética en la Universidad de Salamanca.

En pleno siglo XVI destaca Tomás de Mercado, quien escribió *Suma de tratos y contratos* (1569) destaca dos actividades económicas, la primera actividad era la productiva, en la que se transforma lo que hay en la naturaleza, mientras que la segunda era la comercial, que se encarga de trasladar en tiempo y espacio lo generado, sin introducir ninguna modificación, siendo los hombres que la ejercen mercaderes. Según Mercado (1569) el arte y profesión de los mercaderes:

es mercar la ropa por junto, y sin que se mude en otra especie, o se mejore en la suya, revenderla por menudo, o traerla fuera de la ciudad, o llevarla a otra parte del reino, o a otro reino. El mercader no busca, ni aguarda se mude la sustancia o cualidad de su ropa, sino el tiempo, y con el tiempo el precio o el lugar (p. 131).

Para Mercado en su definición de comercio, el tiempo es el principal factor de la producción y fuente de la plusvalía en la actividad comercial (De la Lama y Escartín, 2005).

En los siglos XVI, XVII y XVIII, se evidenciaron en Europa importantes cambios como el descubrimiento de nuevas rutas, revolución comercial, auge del intercambio interior y exterior de los países, fortalecimiento de los burgos, circulación monetaria, énfasis en los metales preciosos, lo cual trasladó el epicentro de la economía desde el feudo hacia el Estado o monarquía y también al ámbito internacional. En este marco histórico, se desarrolló la corriente mercantilista, cuya idea básica era que la riqueza de la nación se conseguía mediante el desarrollo del comercio exterior. Esta escuela otorgó respetabilidad y una nueva dignidad a los comerciantes, al considerárselo un

mediador entre el productor y el consumidor (Brue y Grant, 2009; Escartin, 2004).

Los mercantilistas fueron distinguidos por escuelas posteriores como un conjunto heterogéneo de escritores, quienes, con base a artículos, panfletos y tratados consolidaron la economía política, la cual se refería a la ciencia que estudiaba el enriquecimiento económico de la nación. Sin embargo, esta corriente supuso que si el individuo o monarquía se hacían ricos atesorando dinero también eso ocurriría en el ámbito nacional. En efecto, los comerciantes y manufactureros tendieron a justificar prácticas monopolísticas, lo que permitió obtener ganancias personales y estatales, antes que atender al beneficio general (Escartin, 2004).

### c. Fisiócratas franceses

La escuela fisiócrata francesa se entendió como un grupo de pensadores que reaccionó y escribió contra las políticas del mercantilismo, particularmente en contraposición de Jean Baptiste Colbert (1619-1683), quien fue ministro de la corte del Rey Luis XIV, este grupo trato de crear un sistema basado en el orden natural y derechos de propiedad que pudiera causar armonía y sustento de la actividad humana. Uno de sus grandes exponentes fue el británico-francés Richard Cantillon (1697-1734), considerado en términos de Mora (1992) como el último mercantilista y el primer fisiócrata. La obra de Cantillon fue rescatada un siglo después por William Jevons, dejando evidencia en ser el primer personaje en reflexionar ampliamente sobre la función del empresario, aun cuando no dejaba claro la separación entre el aportante del capital y el verdadero empresario (Filion, 2008; Landoni, 2006).

Desde la perspectiva de Cantillon (1959) la asunción del riesgo es la esencia de la actividad empresarial, tal como lo destaca en su ensayo sobre la *Naturaleza del Comercio en General*:

(...) muchas gentes en la ciudad se convierten en comerciantes o empresarios, comprando los productos



del campo a quienes los traen a ella, o bien trayéndolos por su cuenta: pagan así, por ellos un precio cierto, según el de lugar donde los compran, revendiéndolos al por mayor, o al menudeo, aun precio incierto...Estos empresarios no pueden saber jamás cuál será el volumen del consumo en su ciudad, ni cuánto tiempo seguirán comprándoles sus clientes, ya que los competidores tratarán, por todos los medios, de arrebatárselos la clientela: todo esto es causa de tanta incertidumbre entre los empresarios, que cada día algunos de ellos caen en bancarrota (p. 41).

Así mismo, Cantillon es reconocido por ser el primero en utilizar el término “entrepreneur” en la ciencia económica y sus mayores seguidores los encontró en la escuela económica francesa. Cantillon ya se refería en su obra a la función desarrollada por el empresario en la economía y su análisis está basado en el empresario agrícola, quien combina a los factores de la producción en un organismo productivo. Para Cantillon, los entrepreneurs constituyen agentes equilibrantes en el sistema de mercado (Schumpeter, 1995; Rothbard, 1999; Formaini, 2002).

Las ideas de Francois Quesnay sobre los *entrepreneurs* eran similares a las de Cantillon. Dado que la fisiocracia se centraba en el sector agrícola, Quesnay y sus seguidores se referían a los *entrepreneurs* terratenientes que guiaban la producción de alimentos. Esto lo dejó sentado en un artículo para la enciclopedia de 1757 y en reacción al mercantilismo, ya comentaba sobre la figura del empresario vinculado a la agricultura, estando a favor de las granjas conducidas por empresarios agrícolas, dejando en segundo plano a los empresarios industriales y comerciantes (Reynolds, 2000; Escartin, 2004; Brue y Grant, 2009).

Asimismo, otro economista de la fisiocracia fue el parisino Anne Robert Jacques Turgot (1727–1781), quien desde su liberalidad económica valora ampliamente la figura del empresario, destacando que este personaje no solo adelanta ahorros a los trabajadores

y otros factores de producción, sino que además asumía los riesgos asociados a la actividad, tal como lo indicó por primera vez Cantillon. Turgot en su obra *Reflexiones sobre la formación y distribución de la riqueza*, escrita en 1766 y publicada en 1770, destacaba al dueño del capital como:

quien esperará a la venta de la piel para recuperar no solo lo adelantado, sino asimismo un beneficio suficiente para compensarle lo que le hubiera costado en dinero si lo hubiera dedicado a la compra de una propiedad y, además, los salarios debidos a su trabajo y cuidados e incluso a su habilidad.

Según Rothbard (2016) y Hebert y Link (1982), el fisiócrata Turgot devela una teoría del empresario, en la cual la principal fuerza motriz de la economía de mercado no es cualquier empresario, sino un empresario-capitalista, quien asume el riesgo con su propia porción de capital.

### 3. Escuela clásica

Esta escuela de pensamiento económico está formada fundamentalmente por pensadores económicos ingleses y franceses, entre los más relevantes del período clásico figuran: Adam Smith, Jean Baptiste Say, David Ricardo, Nassau William Senior, Claude-Henry de Revroy (conde de Saint Simon) y John Stuart Mill.

Bajo los planteamientos de esta escuela, existían tres factores de producción: tierra, trabajo y capital. Así, los actores económicos son agrupados en tres categorías: terratenientes, trabajadores y capitalistas. Dichas categorías sociológicas estaban definidas en función de una característica económica, es decir, por la posesión y explotación de un factor productivo (Schumpeter, 1995).

En cuanto al reconocimiento del papel del empresario en la escuela clásica, su existencia y función no fueron tratadas de igual manera en todas las obras de sus exponentes. Por un lado, los clásicos británicos olvidaron completamente

al empresario y no supieron distinguir claramente su figura de la del capitalista, en sus análisis económicos consideraron al empresario y al capitalista como un solo individuo. Mientras que los clásicos franceses fueron otra cosa, pues lograron diferenciar al empresario del capitalista (Valencia y Araque, 2012; Hoselitz, 1960).

El máximo representante de la escuela clásica inglesa Adam Smith, fue abanderado de la causa económica durante la revolución industrial. En su obra de 1776 arremete contra el mercantilismo debido a sus monopolios y establece fuertes críticas a los empresarios, comerciantes y hombres de negocio por sus prácticas desleales de enriquecimiento injusto (Escartin, 2004).

Smith se interesó en los componentes del valor de cambio o precio de la mercancía destacando así que el valor real de los bienes, a lo sumo, se compone de tres partes que proceden del trabajo, de la renta y de los beneficios. Según Smith (1776):

“El precio de cualquier mercancía se resuelve en una u otra de esas partes, o en las tres a un tiempo, y en todo pueblo civilizado las tres entran, en mayor o menor grado, en el precio de casi todos los bienes” (p. 50).

El valor de cambio entero corresponde al trabajador y al terrateniente, pero cuando se utilizan bienes de capital, algo debe abonarse al capitalista, siendo entonces el precio del bien los salarios, la renta y el beneficio. Smith otorga legitimidad a los beneficios pagados a los capitalistas por desempeñar una función socialmente útil, al suministrar materias primas y maquinaria con las que trabajar durante el tiempo que lleva el proceso de producción (Ekelund y Héber, 2005; Colander, 2006).

Por su parte el lionés Jean Baptiste Say (1767-1832), representante de la escuela clásica francesa y descendiente de una familia de empresarios textiles, extendió las ideas de Adam Smith en el continente europeo y redescubre años después la figura del empresario. Según Brue y Grant (2009) este hombre de letras con

experiencia empresarial contribuyó al pensamiento económico, pues hizo hincapié en el empresario como cuarto factor de la producción, junto con los más tradicionales: tierra, trabajo y capital.

Say escribía con la intención de convertir y convencer a otros en empresarios sobre la importancia de su actividad en el desarrollo económico, colocando en el centro de la escena a quien estaba casi en el olvido. En su *Tratado de Economía Política o exposición sencilla del modo con que se forman, se distribuyen y se consumen las riquezas* (1804) destaca al empresario de esta manera:

...este género de trabajo exige cualidades morales cuya reunión no es común. Requiere juicio, constancia, conocimiento de los hombres y de las cosas. Se trata de apreciar convenientemente la importancia de tal producto, la necesidad que se tendrá de él, los medios de producción; se trata de poner en movimiento algunas veces un grandísimo número de individuos, es menester comprar o hacer comprar las materias primeras, reunir los obreros, buscar los consumidores, tener un espíritu de orden y de economía, en una palabra, el talento de administrar (p.72)

Además, en dicho tratado, Say concibe al empresario como el agente que unifica todos los medios de producción y logra con el valor de los productos cubrir los intereses por el capital empleado más el valor de las rentas y los salarios que paga y los beneficios. En síntesis, Say concibe al empresario como la persona que toma sobre sí la responsabilidad, la dirección y el riesgo de un emprendimiento, bien sea con capital propio o prestado. Con este autor se comienza a diferenciar entre el concepto de capitalista y empresario, lo cual constituye un avance significativo, con respecto a la concepción del empresario en la escuela clásica (Lahoud, 2013; Buitrago y Valencia, 2008).

Bajo la misma perspectiva de Smith continua David Ricardo, quien, en 1817,

casi 40 años después que Smith, escribió *Principios de economía política y tributación*. Para Ricardo el propósito de la economía era determinar las leyes que permitan la distribución de lo producido en una economía nacional entre los trabajadores (que perciben salarios), los terratenientes (que reciben la renta de la tierra) y los capitalistas (que obtienen beneficios). Para Ricardo los trabajadores, los capitalistas y los terratenientes luchan por lograr máximos salarios, tasas de beneficios y rentas (Colander, 2006).

En términos generales, para los clásicos Smith y Ricardo, el capitalista, el empresario o director de la empresa eran la misma persona, centrando sus análisis en el beneficio que reciben como recompensa por el capital aportado. No hay mención a la figura del empresario como figura activa, pero de manera indirecta son promotores de la riqueza, pues al buscar sus propios beneficios contribuyen al bienestar de la sociedad.

Por su parte, el clásico inglés John Stuart Mill en su obra de cinco libros *Principios de economía política* (1848), se dedica a temas como la producción, la distribución, el cambio, la influencia del progreso y la influencia del gobierno. Este clásico tardío sólo dedicó, en una obra de dos volúmenes y más de mil páginas, apenas algunas oraciones al empresario, ilustrando la postura final de la escuela británica clásica sobre lo que hacen los empresarios y la recompensa que podrían recibir. Según Mill (1848, citado por Formaini, 2002):

Estas diferentes recompensas pueden ser pagadas a la misma o a diferentes personas. El capital, o parte de él, puede pedirse en préstamo: puede pertenecer a alguien que no asuma los riesgos o las dificultades del negocio. En ese caso, el prestador o propietario es la persona que practica la abstinencia; y es remunerado por ella a través del interés que se le paga, mientras que la diferencia entre el interés y las ganancias brutas remunera los esfuerzos y riesgos del emprendedor (p. 6)

Es decir, distingue entre el capitalista y el empresario cuando detalla la remuneración del capital, de hecho, el empresario puede ser una persona distinta del capitalista que presta el dinero y del encargado de la dirección o gestión de la empresa, que se contrata por un sueldo. Asimismo, Mill difundió el galicismo *entrepreneur* en Inglaterra, pues en el idioma inglés no encontró un vocablo que tuviera el mismo significado. Adicionalmente, observó al empresario como una clase fortalecida que impulsa a los trabajadores a recurrir al sindicato para lograr mayores salarios (Escartin, 2004).

Posteriormente, el autor clásico Karl Marx, presenta su obra *El Capital* (1867), en la cual distingue dos grupos sociales: capitalistas (o burgueses) y proletariado, quienes mantienen una puja en un sistema capitalista. Para el marxismo todo el trabajo humano empleado en la producción de un bien contiene dos componentes: uno que es retribuido al trabajador y otro que queda en manos del capitalista (plusvalía). Era evidente en el sistema capitalista durante la revolución industrial, que la retribución del asalariado fuera inferior a las horas realmente trabajadas.

Por ende, desde la perspectiva marxista, este agente llamado “propietario-autómata” movido por fuerzas desconocidas, sobre las cuales él no tenía control, tenga entre sus fines: la acumulación de capital, la explotación de la clase obrera y el aprovechamiento de la plusvalía generada por ellos. El empresario para esta corriente de pensamiento nunca fue visto como un sujeto que pudiera proporcionar los medios para el progreso de la humanidad (Nasar, 2012; Escartin, 2004).

#### 4. Escuela neoclásica

La escuela clásica finalizó en la década de 1870 con el surgimiento del análisis marginal y, a partir de allí, sus doctrinas centrales pasaron a denominarse neoclásicas. Esta escuela de pensamiento económico se originó con los aportes de William Jevons en Cambridge (Inglaterra), Carl Menger en Viena (Austria) y Léon Walras

en Lausana (Suiza). Bajo esta escuela se desarrolló una teoría para explicar los beneficios de los dos actores (capitalista y empresario), situación no ocurrida en la escuela clásica inglesa, reconociendo que el beneficio contenía al menos tres elementos distintos: un pago por el uso del capital acumulado, un pago que compensaba los riesgos de la actividad empresarial y un pago al empresario-director por los servicios de administración (Colander, 2006).

Desde la mirada neoclásica de Léon Walras (1834-1910), el empresario opera como un intermediario entre el mercado de factores productivos y el mercado de productos, es decir compra los servicios de los factores de producción, coordina su utilización y vende el producto obtenido. Walras tenía ideas muy desarrolladas con respecto al rol de los empresarios en el mundo real, pero desaparecieron en la construcción de equilibrio general que surgió de su enfoque teórico. Para Walras (1874) en la condición de equilibrio del sistema de competencia perfecta, el empresario no obtiene beneficios ni pérdidas, ya que recibe beneficios nulos. Simplemente, el beneficio del empresario está dado por la rentabilidad generada por el uso de los factores de producción de los cuales éste es propietario. En consecuencia, el empresario pasa a ser una figura pasiva del sistema general de equilibrio, lo cual excluyó de nuevo su figura del análisis económico hasta bien avanzado el siglo XX (Buitrago y Valencia, 2008; Formaini, 2002).

Finalizando el siglo XIX, el británico Alfred Marshall (1842-1924), heredero de la escuela marginalista de Cambridge añadió, al igual que Say, a los tres factores tradicionales: tierra, trabajo y capital, un cuarto: la organización empresarial. Marshall (1890) utilizó el análisis marginal para explicar la determinación de los salarios, las rentas y los beneficios en sintonía con lo planteado por el clásico Mill. La retribución asociada al factor capital sería el beneficio o cuasi-renta, el cual incluía: a) el interés del capital por la espera, b) la reposición de capital, c) la prima de riesgo y d) la ganancia empresarial para la persona que dirige el negocio. Al contrario de otros pensadores de la época, Marshall tenía opinión favorable del empresario y

del obrero, aun cuando no negaba que los empresarios eran movidos por el beneficio (Escartin, 2004; Zaratiegui, 1994).

A finales del siglo XIX, despunta la tradición norteamericana en el análisis de la función empresarial enraizada en el legado alemán y austriaco. Entre los economistas estadounidenses que realizaron adelantos sobre el tema destacan Amasa Walker, Francis Walker, John Bates Clark, Frank Taussig, Herbert Davenport y Frank Knight. En el caso de Clark (1899) formuló una teoría satisfactoria sobre la función y la ganancia del empresario; describió al emprendedor como coordinador de la actividad económica y sostuvo que sus beneficios no fueran un rendimiento por el hecho de asumir riesgos sino una forma de salario pagado por su visión y sus habilidades directivas al introducir perfeccionamientos tecnológicos, comerciales u organizativos. Otro coterráneo, Davenport (1918) señaló que los empresarios eran el motor de la producción capitalista y que, por esa razón, la economía debería ser el estudio de lo que ellos hacen (Hebert y Link 1988; Formaini, 2002; Grebel, 2005).

En las primeras décadas del siglo XX, Frank Knight, representante de la escuela liberal de Chicago, introdujo en 1921 la obra *Riesgo, incertidumbre y beneficios*, que al igual que Cantillon (1755) y Say (1804) justifican el beneficio del empresario, tanto por el riesgo como por la incertidumbre asumida, siendo el riesgo calculable con las probabilidades conocidas, mientras que en incertidumbre la información no es completa y las probabilidades son desconocidas. Adicionalmente, Knight en su artículo de 1942 conocido como *Beneficio y función empresarial*, trata de completar las tesis de su obra seminal con la idea schumpeteriana del empresario innovador y los beneficios en una economía dinámica, asignando mayores capacidades y talentos al empresario (Spiegel, 1984; Landoni, 2006; Valdaliso y López, 2000).

## 5. Escuela histórica y del crecimiento

Joseph Schumpeter fue el hombre bisagra en el relanzamiento de la figura



del empresario en la teoría económica. En sintonía con Carl Menger, negó que su actividad principal fuera asumir riesgos. Al igual que anteriores clásicos y neoclásicos, hizo distinción entre los que aportan el capital, el empresario y el gerente. En cuanto a la retribución del empresario, Schumpeter (1934) la plantea de la siguiente manera:

Esto no es una renta como el retorno de las ventajas diferenciales en los elementos permanentes de un negocio; no es un retorno del capital. El [beneficio] se desprende cuando se lleva a cabo la función de emprendimiento. El [beneficio] está ligado a la creación de nuevas cosas, a la realización de un sistema de valor futuro. Es al mismo tiempo el niño y la víctima del desarrollo (p. 153-154).

Schumpeter (1934) empeñado en revolucionar la ciencia económica, sostenía que el crecimiento no se origina de forma espontánea, sino que es promovido activamente por el empresario al descubrir oportunidades y transformarlas en ideas y éstas en innovaciones, las cuales producen una ruptura y alteración en el orden establecido, cuyo desequilibrio dentro del sistema económico lleva a una reasignación de recursos en diferentes sectores y un grado de avance tecnológico significativo.

A partir de su obra queda plasmada la célebre frase “la destrucción creadora.” En detalle Schumpeter (1942) sostiene que la función del empresario es:

... la de reformar o revolucionar las formas de producir poniendo en uso una invención o, más en general, una posibilidad tecnológica aún no probada de producir una mercancía nueva o de producir una ya conocida en una forma nueva: abriendo una nueva fuente de abastecimiento de materias primas o un nuevo mercado, reorganizando la empresa, etcétera. Actuar con confianza más allá del horizonte de lo conocido y vencer la resistencia del medio requiere aptitudes que solo están presentes en una pequeña fracción de la población y que definen tanto el tipo

como la función del emprendedor (p. 82)

Schumpeter, edificó un sistema teórico para explicar que tanto los ciclos de negocios como el desarrollo económico se debían a la introducción de innovaciones, siendo el propio empresario el principal innovador. Dicha teoría del desarrollo representa un hito en la concepción del empresario, al concederle un papel creativo que la mayoría de los economistas se empeñaban en pasar por alto (Hebert y Link, 1988; Nasar, 2012).

La innovación como elemento característico del empresario fue retomada por diversos académicos, entre ellos Drucker (1985) y Pinchot (1985). Para Peter Drucker, el empresariado innovador ve el cambio como una norma saludable, por lo tanto, busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad.

Luego del avance alcanzado por Schumpeter en relación a la valoración del empresario, fue loable el esfuerzo de sus colegas Arthur Cole y Alfred Chandler, académicos de Historia de los Negocios, quienes desarrollaron un verdadero programa de investigación que cobró más fuerza a partir de la década de 1940 y decantó en el *Research Center in Entrepreneurial History* (Universidad de Harvard).

Para Chandler (1962) la función gerencial o la capacidad organizativa que desempeñan en la empresa individuos altamente cualificados era un factor influyente en el crecimiento de la economía norteamericana. En su trabajo analizó las dos últimas décadas del siglo XIX y evidenció la separación entre la propiedad y la gestión empresarial, lo cual permitió la aparición de un equipo o jerarquía directiva, que potenció las economías de escala y de diversificación. Para que se produjeran esas economías, las jerarquías requerían de conocimiento, habilidad y experiencia. De hecho, Chandler entendió al empresario como un coordinador de los recursos de producción, tal como lo distinguieron años atrás Menger (1871), Ely y Hess (1893); Coase (1936) y Cole (1942). En definitiva, sus estudios mostraron la sustitución de la mano invisible de Adam



Smith del siglo XVIII por la mano visible de la nueva subespecie: el manager asalariado (Arroyo, 1999; Filion 2008).

Al igual que Chandler los investigadores Harvey Leibenstein y Mark Casson asocian a la figura del empresario capacidades y talentos que les permite aprovechar las oportunidades existentes en la economía asignando recursos limitados. Según Leibenstein (1968), desde su teoría de la eficiencia X, el empresario es un coordinador de recursos que aumenta la eficiencia por su actividad innovadora y rutinaria, de igual forma para Casson (1982), el beneficio proviene de la coordinación que hace de los recursos escasos (Valdaliso y López, 2000; Bueno, Cruz y Durán, 1996; Veciana, 1999; Fillion, 2008; Soltow, 1968).

La relación entre crecimiento económico y presencia de un tejido empresarial sólido y diversificado fomentado por el empresario es una arista evidente en la valoración del personaje. Weber (1905) destaca al empresario del sistema capitalista de la siguiente forma:

Y no hemos de conceptuar a estos nuevos empresarios como atrevidos especuladores, carentes de escrúpulos, fácilmente dispuestos a la aventura económica, semejantes a los que han existido en todas las etapas de la historia; tampoco “gente adinerada,” siquiera, creadora de este nuevo estilo de vida, sombrío, poco comunicativo, si bien resuelto para el avance de la economía. (p. 37)

En sintonía con Weber se destacan los aportes de Davenport (1918) y Baumol (1968), quienes reafirman la fuerte significancia entre crecimiento económico y presencia de un tejido empresarial sólido y diversificado fomentado por el empresario. Posteriormente, Acs (2006) y Audrestch (2007) consideran que el empresario hace una importante contribución a la vitalidad de la economía en general, al convertirse en un instrumento para el derrame de conocimientos, pues, ellos a través de la empresa realizan inversiones para producir conocimientos, los cuales benefician a la

empresa que los produce y ésta permea a los demás agentes económicos y al tejido social. Para Audrestsch (2007), el empresario es el eslabón perdido entre las inversiones en capital intelectual y el crecimiento económico.

## 6. Escuela Austriaca

La escuela austriaca, desde finales del siglo XIX hasta la actualidad ha fluido de forma paralela a la corriente principal del análisis económico; esta escuela fue originada por Carl Menger, integrante de la triada de los marginalistas, quien rechazó la matematización de la economía y la visión reduccionista de los modelos de equilibrio, la misma fue desarrollada por discípulos como Eugen Böhm-Bawerk, Friedrich von Wieser, Ludwig von Mises, Joseph Schumpeter, Friedrich Hayek e Israel Kirzner, quienes hicieron notables contribuciones a la teoría del empresario.

La discusión inicia con el mismo Menger, quien publicó en 1871 *Principios de Economía*, desde allí comenzó a labrar una visión del empresario, describiéndolo como un agente cuya función consiste en coordinar recursos y sus actividades se refieren a obtener información, realizar cálculos económicos, decidir sobre los recursos en base a su conocimiento y supervisar la producción. Además, no estaba de acuerdo con la idea de que la función esencial del empresario fuese asumir riesgos, ya que el riesgo es solo accesorio y la probabilidad de pérdida se ve contrarrestada por la posibilidad de ganancias (Foos y Klein, 2012; Andrieu, 2010).

Dentro de la propia escuela austriaca, la teoría del empresario avanzó en dos ramas diferenciadas, la primera desarrollada por Eugen Böhm-Bawerk, Ludwig von Mises y Murray Rothbard, quienes hicieron énfasis en los cálculos monetarios y en la toma de decisiones bajo incertidumbre del empresario, mientras que la segunda fue adelantada por von Wieser y Hayek, los cuales dieron paso a una teoría universal del empresario.

Uno de los representantes de la primera generación austriaca fue Böhm-Bawerk, quien avanzó en el tema del empresario, pero de manera poco sistemática. Caso contrario ocurrió con von Mises, quien amplió la teoría del empresario. Según von Mises (1949) este agente se ocupa de la incertidumbre presente en el mercado, proporciona dirección a otros participantes y dirige la producción y los factores de producción hacia objetivos definidos. Su éxito está determinado por su capacidad de anticipar y servir las necesidades de los consumidores. Para realizar su tarea, el emprendedor necesita cualidades como: el juicio, la previsión y la energía, las mismas no se obtienen mediante educación o entrenamiento.

En función del éxito, el empresario sería recompensado con un beneficio que resulta de descontar al resultado obtenido el valor de los sacrificios realizados. Dicho éxito, se refleja en la economía como un todo; cuanto mayor es la dimensión del éxito empresarial, mayor el bienestar. Según von Mises (1949) el emprendedor es, por lo tanto, un elemento clave de avance económico y medio de la evolución humana.

Desde otra mirada, von Wieser (1889) avanza en la teorización del empresario y se centra en una característica de los *entrepreneurs*: el estar alerta ante las oportunidades que los rodean. Más adelante, Israel Kirzner sigue los aportes de von Wieser, Hayek, Penrose (1959) y Norman Smith (1967) ampliando esta idea sobre el *entrepreneur*. Kirzner (1973), al igual que Dana (1995) y Timmons y Spinelli (2004), destaca el surgimiento de un empresario universal oportunista, quien con su *alertness* (perspicacia o agudeza) reconoce oportunidades de negocio. En concreto, Kirzner concede una mayor perspectiva del empresario y sostiene que su beneficio deviene de explotar el potencial para el desarrollo económico que una sociedad ya posee y distingue entre el empresario que aporta el capital y los directivos o managers (Foos y Klein, 2012).

## 7. Escuela institucionalista

Una de las corrientes heterodoxas del siglo XX fue el institucionalismo americano fundamentado en el historicismo alemán. Esta corriente comenzó con la obra de Thorstein Veblen y avanzó con John Galbraith, quienes se oponían al tipo de economía que hacían los discípulos de Smith y aupaban la participación de las instituciones en la vida económica.

Tal como lo detallan Brue y Grant (2009), el pionero Veblen destacaba que los empresarios en lugar de interesarse en la producción de bienes, se centraban primordialmente en maximizar los beneficios, saboteando el sistema para obtener beneficios y provocar finalmente una depresión. En su obra de 1919 denominada *The Vested Interests and the Common Man* sostenía la siguiente imagen de los empresarios:

El lugar del hombre de negocios en la economía de la naturaleza es “ganar dinero,” no producir bienes. La producción de bienes es un proceso mecánico, incidental a la ganancia de dinero; mientras que la ganancia de dinero es una operación pecuniaria, que se lleva a cabo por medio de negociaciones y venta, no por medio de artefactos mecánicos y poderes [...] El logro más grande en los negocios es el enfoque que lleve a obtener algo a cambio de nada. pp. 91-94.

Para Veblen (1919) los objetivos empresariales son la producción de bienes y obtención de beneficios; pero cuando los dos entran en conflicto, el primero se sacrifica en función del segundo. De ser necesario, se organizan coaliciones de grandes negocios, compañías controladoras y otros tipos de monopolios con el fin de restringir la producción e incrementar los precios. Aquellos interesados en los problemas del precio, más que en la producción, incluyen a los empresarios de negocios y sus asistentes, vendedores, contadores, publicistas, etc., resultando necesario un gobierno representativo e imparcial que concilie los intereses en conflicto, o bien

omitirlos en beneficio del bien común y del funcionamiento eficiente del sistema económico (Brue y Grant, 2009).

Galbraith, enfocado en la teoría del empresario detalla en su obra *Economía y propósito público* de 1973, que las grandes empresas son tan complejas que ya no pueden ser dirigidas por una sola persona, sino que requieren una dirección que integre expertos en las distintas áreas. A este grupo de directivos Galbraith los denominó *tecnestructura*, quienes constituyen un nuevo centro de poder en la empresa. Este equipo es el que realiza el papel de empresario, no el propietario, por lo que se pueden producir conflictos de interés, pues los accionistas persiguen el máximo beneficio mientras que los directivos tienen otros intereses económicos y personales. Galbraith fiel a su Escuela ve la necesidad de las instituciones para dirimir los conflictos.

Una derivación de esta corriente corresponde a la neo-institucionalista, la cual recuerda a los institucionalistas y tiene entre los pioneros a Ronald Coase

y Oliver Williamson, quienes a partir de los postulados neoclásicos empezaron a considerar a la empresa más allá de una caja negra. Particularmente, Coase (1937) fue pionero al destacar que en el sistema de mercado capitalista, existen dos mecanismos coordinadores, uno es el mercado, que es exógeno a la empresa y otro que funciona al interior de la misma, este último mecanismo depende del empresario y sus decisiones de asignación y distribución de recursos. Además, la empresa y por ende el empresario producen ahorros, pues en su función empresarial reducen los costos de transacción al servir de mediador entre el mercado de factores y los consumidores. En función de dichos ahorros queda justificada tanto la presencia de la empresa en el sistema económico como el estudio del empresario (Coase, 1937).

En la tabla 1, se ofrece un resumen cronológico de las características relevantes otorgadas al empresario, según pensadores y académicos icónicos de las diferentes escuelas del pensamiento económico.

**Tabla 1. Características del emprendedor**

Elementos que definen al emprendedor	Autor y año de sus obras
1. Arbitrista/comerciante	Platón (381 a. C.); Jenofontes (362 a.C., 1993); S.B. de Siena (1433); de Mercado (1569)
2. Arriesgado	Cantillon (1755, 1959); Say (1804); Knight (1921); von Mises (1949); Rothbard (1999, 2016); Foos y Klein (2012)
3. Arriesgado/Capitalista	Tourgot (1770); Hebert y Link (1982)
4. Capitalista	Smith A. (1776), Ricardo (1817); Marx (1867); Walras (1874)
5. Factor productivo	Mill (1848); Marshall (1890);
6. Coordinador de recursos de producción	Menger (1871); Ely y Hess (1893); Clark (1899); Coase (1937); Cole (1942); Chandler (1962); Leibenstein (1968); Casson (1982)

7. Reconocedor de Oportunidades	von Wieser (1889); Penrose (1959); Smith N. (1967); Kirzner (1973); Dana (1995); Timmons y Spinelli (2004)
8. Dinamizador del sistema económico	Weber (1905); Davenport (1918); Baumol (1968); Acs (2006); Audrestch (2007)
9. Maximizador de beneficios	Veblen (1919)
10. Innovador/Creativo	Schumpeter (1934, 1942); Drucker (1985); Pinchot (1985)
11. Tecnócrata	Galbraight (1973)

**Fuente:** Adaptado de Fillion (2008).

## 8. REFLEXIONES FINALES

A partir de la revisión realizada a las diferentes escuelas económicas y sus pensadores más influyentes se llega a las siguientes conclusiones:

El empresario ha sido valorado de diferentes maneras dependiendo del momento histórico y de la escuela económica bajo la cual ha sido visualizado. Le han otorgado diferentes distinciones: mercader, arbitrista, comerciante, artesano, arriesgado, capitalista, maximizador de beneficios, factor productivo, coordinador de recursos, innovador, cazador de oportunidades, tecnócrata, dinamizador del sistema económico, etc.

Para las primeras civilizaciones y pensadores antiguos la función del empresario no pasó desapercibida, ya fuese como comerciante o artesano, sin embargo, su jerarquía no fue considerada entre las más importantes en la escala social. A partir del siglo XIII, la doctrina escolástica (franciscanos, dominicos, jesuitas), fundamentalmente operando desde la escuela de Salamanca ofreció aportes novedosos sobre la legalidad de la labor del empresario. De igual forma, la escuela mercantilista reconoció el nuevo estatus (burguesía) y era considerado importante mediador entre el productor y el consumidor. Sin embargo, su comportamiento acumulador y monopolista empañó su imagen.

En pleno siglo XVIII, Richard Cantillon representante de la escuela fisiócrata, se convirtió en el elemento central o pionero en reconocer el papel del empresario dentro del contexto económico. Luego de Cantillon, se evidenciaron largos períodos en que la figura del empresario estuvo ausente de la literatura económica. Tanto la escuela clásica como neoclásica no incorporó la función empresarial en sus teorías y se centró en la retribución del propietario-capitalista.

A partir del siglo XX, la figura del empresario tuvo un relanzamiento gracias a los aportes de tres economistas clave como Joseph Schumpeter (historicismo económico), Frank Knight (escuela de Chicago) e Israel Kirzner (escuela austriaca). El primero, fundamentado en el historicismo alemán, le otorgó una relevancia marcada al empresario como un factor que contribuye con sus ideas y creatividad a generar innovaciones y quiebres disruptivos que facilitan el desarrollo económico. El segundo economista, Knight, redescubrió que la actividad empresarial estaba signada por el riesgo y la incertidumbre. Finalmente, Kirzner fundió los aportes de los representantes de la escuela austriaca y desarrolló una teoría universal del empresario que partía desde la perspicacia empresarial para aprovechar oportunidades de negocio. De manera que diferentes escuelas de pensamiento económico contemporáneo:

austriaca, historicismo, crecimiento, institucionalismo y neo-institucionalismo reconocieron e incorporaron la figura del empresario dentro de la teoría económica.

En síntesis, muy a pesar de no haber sido incorporado en el grueso de las teorías económicas, se reconoce como un agente económico determinante en el desarrollo de la humanidad.

## 9. REFERENCIAS

- Acs, Z. (2006). How is entrepreneurship good for economic growth? *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1 (1), 97-107. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.1.97>
- Andrieu, E. C. (2010). The entrepreneur according to the Austrian school. Tesis de Maestría en Economía. Universidad de Suráfrica
- Arroyo, M. (1999). Alfred D. Chandler Jr. y el debate en torno a su obra intelectual. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, 141. Recuperado en marzo, 2018 de <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-141.htm>
- Audretsch, D. (2007): Entrepreneurship, capital y economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 23 (1), 63-78. 78. Recuperado en febrero 2018 <https://doi.org/10.1093/oxrep/grm001>
- Baumol, W. (1968). Entrepreneurship in Economic Theory. *American Economic Review*, 58 (2), 64-92.
- Brue, S y Grant, R (2009). *Historia del Pensamiento Económico*. México. CENGAGE Learning Editores.
- Bueno E., Cruz, I. y Durán, J. (1996). *Economía de la empresa: Análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Buitrago M. T. y Valencia J. A. (2008). El empresario en el análisis económico, características y funciones. *Ánfora*, 15, 337-348.
- Cantillon, R. (1959, 1755). *Essai sur la Nature du Commerce en General*. Londres: [editado por Henry Higgs y Reedición para The Royal Economic Society por Frank Cass and Co. Recuperado en febrero 2018 de <http://oll.libertyfund.org/titles/285>
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Oxford: Martin Robertson.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. London, England: The MIT Press.
- Colander, L. (2006). *Historia del Pensamiento Económico*. España: McGraw-Hill/Interamericana, 4a edición en español.
- Cole, A. (1942). Entrepreneurship as an Area of Research. *The Journal of Economic History*, 2, 118-126. Recuperado en marzo 2018 de <http://www.jstor.org/stable/2112939>
- Dana, L. (Ed.) (2011). *World encyclopedia of Entrepreneurship*. UK: Edward Elgar Publishing.



- Davenport, H. (1918). *Economics of Enterprise*. New York: The MacMillan Company.
- DeLaLama, J. y Escartín, E. (2005). *Tomás de Mercado o la moralidad en el comercio. Papel de trabajo* Universidad de Sevilla.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. New York: Harper y Row.
- Ekelund, R. y Héber, R. (2005). *Historia de la teoría económica y de su método*. España: McGraw-Hill. 3ra edición.
- Ely, R. y Hess, R. H. (1893). *Outline of economics*, New York: MacMillan.
- Escartin, E. (2004). *Apuntes sobre historia del pensamiento económico*. Universidad de Sevilla. Edición Digital @ Tres.
- Filion, L. (2008). *Defining the entrepreneur: Complexity and multi-dimensional systems some reflections*. En Dana, L. (Ed.) *World encyclopedia of Entrepreneurship*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Formaini, R. (2002). *La maquinaria del proceso capitalista: los entrepreneurs en la teoría económica*. Libertas,(36). Instituto Universitario ESEADE.
- Foss, N. y Klein, P. (2012). *Organizing Entrepreneurial Judgment: A New Approach to the Firm*. New York, US: Cambridge University Press.
- Grebel, T. (2005). *Entrepreneurship: A New Perspective*. Studies in Global Competition. Routledge
- Hebert, R. Y Link, A. (1982). *The Entrepreneur. Mainstream views and radical critiques*. Nueva York: Praeger.
- Hoselitz, B. F. (1960). *The Early History of Entrepreneurial Theory*. En Spengler, J. y Allen, W. (Eds). *Essays in Economic Thought*, Chicago: Rand McNally and Co.
- Jenofontes (1993, 362 a. C.). *Recuerdos de Sócrates: Económico; Banquete; Apología de Sócrates*. [Editado y Traducido por Juan Zaragoza]. Vol. 182 de la Biblioteca clásica Gredos.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. (1979). *Perception, opportunity and profit: studies in the theory of entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F. H. (1942). *Some notes on the economic interpretation of history*. Studies in the History of Culture.
- Landoni, J. (2006). *Empresario y Capitalista: nota para una teoría austriaca de la firma*. *Journal of Management for Value*, 1, (2).
- Lahoud, D. (2013). *Jean Baptiste Say, el empresario escondido*. LÓGOI. Revista de Filosofía. (23), 56 – 78. Recuperado en enero 2018 <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/>

[index.php/logoi/article/view/3016/2665](http://index.php/logoi/article/view/3016/2665).

Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development. *American Economic Review*, 58, (2), 72-83.

Marshall, A. (1961, 1890). *Principles of economics*. London: MacMillan.

Marx, K. (1977, 1867). *El capital. Crítica de la economía política*. Madrid: Akal.

Mora, J. (1992). Richard Cantillon o la responsabilidad de los propietarios de las tierras en el movimiento económico de la sociedad. *Economía*. 17, (7). Recuperado en marzo, 2018 en [http://iies.faces.ula.ve/Revista/Articulos/Revista\\_07/Pdf/Rev7MoraJe.pdf](http://iies.faces.ula.ve/Revista/Articulos/Revista_07/Pdf/Rev7MoraJe.pdf)

Mises, L. (1949). *Human Action: A Treatise on Economics*. New Haven: Yale University Press.

Nasar, S. (2012). *La gran búsqueda: Una historia de la economía*. Madrid: Editorial Debate.

Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.

Pinchot, G. III (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.

Platon (2013, 381 a. C.). *La República. Dialogos (Gorgias, Fedon, el banquete)*. Obras Selectas. Edimat Libros.

Reynolds, R.L. (2000). *The Physiocrats: an outline*. Artículo no publicado. Recuperado febrero 2018 en [http://www.boisestate.edu/econ/lreynol/web/pdf\\_het/physiocratsoutline.pdf](http://www.boisestate.edu/econ/lreynol/web/pdf_het/physiocratsoutline.pdf)

Rothbard, M. (1999). *El pensamiento económico hasta Adam Smith. Historia del pensamiento económico*. vol. 1. Unión Editorial.

Rothbard, M. (2016). *La brillantez de Turgot*. Recuperado marzo, 2018 en <http://www.miseshispano.org/2016/07/la-brillantez-de-turgot>

Say J. B. (1804, 2000). *Tratado de Economía Política o exposición sencilla del modo con que se forman, se distribuyen y se consumen las riquezas*. México: Facultad de Economía UNAM.

Smith, N. R. (1967). *The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company*. Michigan: Michigan State University. Bureau of Business Research

Soltow, J. (1968). The entrepreneur in economic history. *American Economic Review*, 58, (2), 84-92.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, US: Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1942, 1966). *Capitalism, Socialism and Democracy*, London: Unwin University Books.

Schumpeter, J.A. (1995). *Historia del análisis económico*. Barcelona: Ariel S.A.

Spiegel, H. (1984). *El desarrollo del pensamiento económico*. Barcelona: Ediciones Omega.

- Timmons, J. y Spinelli, S. (2004). New venture creation. Boston: Irwin/McGraw Hill. 6th Ed.
- Valdaliso, J. y López, S. (2003). Historia económica de la empresa. Madrid: Editorial Crítica.
- Valencia, P. y Araque N. (2012). Figura y función del empresario en la historia del pensamiento económico: etapa pre-clásica y clásica. Cuenca, España: Facultad de Ciencias Sociales.
- Veciana, J. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 8 (3), 11-36.
- Walras, L. (1874). Éléments d' Économie Politique Pure ou Théorie de la Richesse Sociale (1ra. parte) Laussane: Guillaumin.
- Weber, M. (1905, 1958). La ética protestante y el espíritu del capitalismo. New York: Scribner.
- Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. New York: Free Press.
- Weglarz, J.A. (2008). Bernardino of Siena: earlier defender of the entrepreneur. Toronto, Canada: History of Economics Society Conference York University.
- Zaratiegui, D. (1994). Empresario y Empresarialidad en Alfred Marshall. Tesis doctoral. Recuperado noviembre de 2017 en [www.dadien.unav.edu](http://www.dadien.unav.edu).

# Espacio Abierto

Es una sección para destacar actividades del Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG), como de otras instituciones, noticias de interés, cartas al editor, reseñas de libros y de publicaciones periódicas, informes breves, entre otros escritos.

---

## “HACIA UNA TRANSFORMACIÓN RESILIENTE EN LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES: INSPIRADOS EN LOS VALORES DE FRAY JUAN RAMOS DE LORA”

(240 Aniversario de La Universidad de Los Andes)

---

### **Rivas Torres, Frank E.**

Doctor en Ciencias Sociales “Mención Estudios del Trabajo” de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. Profesor FACES, Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela. Miembro del Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG- ULA)  
**e-mail:** frankrivas@ula.ve / ferivas69@gmail.com  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2827-7338>

Buenos días, apreciada comunidad y amigos de la Universidad de Los Andes.

Ante todo, quiero agradecer a Maydole Villegas y a todo el comité por la organización y celebración de este seminario “Gerencia y Neurociencias Universitarias”. Maydole, respetada y reconocida representante gremial, digna mujer universitaria, ejemplar y única, una de las personas que han acortado las diferencias entre profesores, administrativos y obreros para hacer de la lucha por la reivindicación de los derechos de los trabajadores una sola voz. Muchas Gracias.

Hoy nos congregamos, no solo como trabajadores, sino como una comunidad universitaria unida por un sumo propósito: realzar los valores superiores que alimentan a la institución y están en cada rincón de los espacios universitarios. Esta convocatoria sirve para reafirmar nuestro amor por esta casa de estudios que ha sido faro de conocimiento y esperanza para nuestra región, extendiéndose su influencia a Venezuela y al mundo.

En una sociedad en constante transformación, signada por desafíos complejos, se nos exige resiliencia y solidaridad, con una visión de futuro impregnada de tecnología e incertidumbre. Los fuertes cambios sociales, políticos, económicos y migratorios, junto con liderazgos que tensionan la arena internacional, nos ponen a prueba.

En este contexto, haciendo un alto al entorno que nos determina e inspirados en los valores trascendentales de Fray Juan Ramos de Lora, reflexionaremos sobre cómo se pueden afrontar

estos retos y construir un futuro promisorio para todos los universitarios, siempre ciudadanos de bien.

En principio, es fundamental destacar que Fray Juan fue un hombre de profunda humildad, justicia y compasión, cuyo legado invaluable que nos impulsa a luchar por lo que consideramos justo, a servir a los demás con entrega y a perseverar ante la adversidad. Hoy, esos valores resuenan con más fuerza que nunca, como un llamado incesante a la transformación y a la resiliencia.

Esto se refleja con las palabras que Fray Juan pronunció al ser nombrado obispo de Mérida: *"No puedo hacer otra cosa que sacrificarme a la obediencia, confiando en que aquella misma gracia divina que movió la promoción, ayudará mi debilidad para el correspondiente desempeño de tan altas obligaciones."* (p.8).

Allí nos muestra que incluso frente a las dificultades, debemos perseverar con humildad y una determinación inquebrantable.

### Breve Semblanza de Fray Juan Ramos de Lora

Permítanme compartir con ustedes una breve reseña sobre Fray Juan Ramos de Lora, basada en las investigaciones de destacados historiadores como el Dr. Pedro Rincón Gutiérrez, el Dr. Gabriel Picón Febres, el Pbro. Julio César León y el padre Odilo Gómez Parente.

Su nombre completo era Juan Manuel Antonio Ramos de Lora. Nació el 23 de junio de 1722 en Los Palacios y Villafranca, Sevilla, España.

Si bien no se cuenta con descripciones físicas detalladas de Fray Juan, es posible inferir algunos aspectos a partir de su contexto y trayectoria. Como obispo de Mérida, sin duda portaría las vestimentas propias de su rango, incluyendo la mitra y el báculo pastoral. Además, como religioso franciscano, probablemente portaba el hábito característico de la orden: una túnica marrón con capucha y un cordón blanco.

Los historiadores lo describen como un hombre de gran inteligencia, firme voluntad y profunda dedicación a la educación. Se preocupaba por el bienestar de sus feligreses y luchaba incansablemente por corregir abusos y proteger a los más necesitados, especialmente a los indígenas.

Uno de los momentos más destacados en la vida de Fray Juan fue la visita de José de Gálvez, ministro de la Corona española, mientras trabajaba en la misión de "Todos los Santos". La amistad que surgió entre ellos, junto con el patrocinio del confesor real, padre Joaquín Eleta, fueron fundamentales para que Ramos de Lora fuera nombrado obispo de Mérida.

Durante la época colonial, la educación en la región de Los Andes era limitada y se centraba principalmente en la formación religiosa. En este contexto, a pesar de las dificultades económicas y la oposición de algunos sectores, Fray Juan Ramos de Lora logró fundar el Colegio Seminario de San Buenaventura el 29 de marzo de 1785. Esta institución, que sería el germen de la futura Universidad de Los Andes, tenía como objetivo primordial la formación de sacerdotes, pero también ofrecía estudios en áreas como filosofía, latín y moral.

Con el paso de los años, el Colegio Seminario de San Buenaventura evolucionó y amplió su oferta educativa. En 1810, fue reconocido como universidad por decreto de la Junta Gubernativa de la provincia de la Corona de España. Finalmente, en 1883, adoptó el nombre de Universidad de Los Andes, el cual ha mantenido hasta la actualidad, con excepción de un breve período entre 1904 y 1905, cuando se le designó como Universidad Occidental.



La visión de Fray Juan Ramos de Lora fue fundamental para la creación de la Universidad de Los Andes. Su compromiso con la educación y su deseo de brindar oportunidades a los jóvenes de la región sentaron las bases para una institución que, 240 años después, sigue siendo un referente de la educación superior en Venezuela y América Latina. La Universidad de Los Andes es hoy cuna de grandes hombres y mujeres que han servido, sirven y seguirán sirviendo a la sociedad.

Fray Juan Ramos de Lora falleció en Mérida, Venezuela, el 9 de noviembre de 1790, apenas cinco años después de haber fundado el germen de lo que es hoy esta magna casa de estudios: la Universidad de Los Andes.

### Sus valores humanos

Los valores humanos son principios éticos y morales que guían el comportamiento y las decisiones de las personas. Reflejan lo que se considera importante, deseable y digno en una sociedad, y ayudan a los individuos a distinguir entre lo correcto y lo incorrecto.

Fray Juan Ramos de Lora se destacó por su dedicación al servicio de los demás, especialmente en su labor como misionero y obispo. **Entre los valores que mejor representan su vida y su legado se encuentran la humildad, la dedicación al servicio, la obediencia, la compasión, la fortaleza, la justicia y la perseverancia.** Su vida y obra son un ejemplo de cómo estos valores pueden guiar a las personas a dedicar su vida al bienestar de los demás, incluso en las circunstancias más difíciles. Su vida y obra son un ejemplo de cómo estos valores pueden impulsar a las personas a trabajar por el bienestar de los demás, incluso en las circunstancias más difíciles.

En el 2025, dichos valores pueden servir como un modelo inspirador para los trabajadores de la Universidad de los Andes. No solo son universales y atemporales, sino que también pueden aplicarse en el contexto laboral y académico, promoviendo un ambiente de trabajo más colaborativo, ético y comprometido con el bienestar de la comunidad universitaria.

### Bitácora para el porvenir de la Universidad de Los Andes

#### La resistencia al cambio y la necesidad de adaptación

En el ámbito de la universidad, la resistencia al cambio puede manifestarse de muchas formas: miedo a la tecnología, desconfianza en las nuevas políticas o la sensación de que nuestras voces no son escuchadas. Pero debemos recordar que el cambio no es un enemigo, sino una oportunidad para crecer y mejorar.

La velocidad de los cambios que está experimentando la sociedad del siglo XXI apenas nos permite concientizarlos. Incluso nuestra forma de comunicarnos se ha transformado, lo hacemos de una manera distinta, y a menudo no somos plenamente conscientes de ello.

En mi caso, aunque empezamos a utilizar la plataforma Moodle para cursos a partir de los primeros años del 2000, no estaba muy convencido de que la educación híbrida o a distancia pudiera ser realmente efectiva. Sin embargo, con el tiempo y, especialmente, con llegada la pandemia en 2020, entendí que tenía que reaprender lo que hasta ese momento daba, por cierto. Fue necesario deslastrarme de aquellos paradigmas que daba por incuestionables, propios de una sociedad más ortodoxa y con un enfoque positivista. Esto implicaba desaprender para aprender de nuevo. Me di cuenta de que debía esforzarme el doble porque el mundo había cambiado, y los alumnos que tenía frente a mí, entendían la sociedad del siglo XXI, no la del siglo XX. La transformación era irreversible y yo debía evolucionar con ella, ser parte de esa metamorfosis.

Es así como en los espacios de discusión académica se genera una tensión entre posturas clásicas y posturas vanguardistas, pero la realidad se erige de una manera arrolladora, imponiendo cambios profundos en el orden mundial, transformaciones en el modelo educativo, en las estructuras organizacionales, en la dinámica del trabajo, en los modelos de negocio, en las estrategias de marketing, en las formas de producción, en las demandas del mercado de trabajo e incluso en las necesidades individuales y en la estructura familiar. Casi todas estas transformaciones están mediadas por la tecnología y el avance de la inteligencia artificial, que ha redefinido conceptos como felicidad, satisfacción y bienestar laboral.

De manera pues que la discusión en los espacios universitarios no puede estar de espaldas a esta nueva ontología, a estas nuevas realidades. Es imperativo reconocer que los modelos y arquetipos clásicos han caducado, ya que la formación del talento humano no puede anclarse a esquemas del siglo pasado, propios de los años 70 y 80. La educación actual debe tener presente la innovación y el desarrollo de competencias y habilidades necesarias para poder insertarse en el mercado laboral. Esto incluye la alfabetización tecnológica, el dominio de la inteligencia artificial y el Big Data, el conocimiento en redes y ciberseguridad, unidas al fortalecimiento de habilidades blandas, cognitivas y socioemocionales. Entre estas destacan el pensamiento analítico, crítico y creativo, la conciencia ambiental, el liderazgo y la influencia social.

En esta consideración, el liderazgo que se requiere debe ser transformacional: un estilo de liderazgo que inspire y motive a los colaboradores para que alcancen su máximo potencial y superen sus propias expectativas. Su objetivo no solo se enfoca en cumplir metas a corto y mediano plazo, sino la transformación profunda de la cultura, los valores y la visión de las personas y, en nuestro caso de la comunidad universitaria.

Tal como sucede en otras latitudes, debemos tomar en cuenta las premisas que nos guíen hacia la excelencia, promoviendo una gestión universitaria que conlleve hacia la mejora de la calidad, la equidad y la relevancia educativa. Por ejemplo, debemos seguir las directrices que emanan de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) que promueven un liderazgo transformador que incentiva la innovación y la adaptabilidad en las instituciones educativas, con el fin de responder de manera efectiva a los desafíos globales.

Ahora bien, hace falta profundizar el diálogo intergeneracional dentro de la universidad. La precarización laboral ha inducido a que la mayor parte de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores y trabajadores) enfrente la necesidad de tener una doble jornada laboral o múltiples contrataciones o emprendimientos que les permitan subsistir, dado que la universidad no les garantiza el sustento. Además, el fuerte proceso migratorio de los últimos 20 años ha reducido significativamente el personal ulandino.

Por otro lado, el talento que no emigró posiblemente no ha tenido la posibilidad de formarse y actualizarse en su área de interés por falta de recursos. Igualmente, las generaciones intermedias de profesores no han tenido la oportunidad de ocupar los cargos de gobierno y cogobierno universitario por la ausencia de elecciones, dejando una brecha generacional importante. Este vacío afecta la formación del personal de relevo y de las nuevas generaciones, eficazmente a los desafíos globales.

En el ámbito universitario, es imprescindible profundizar el diálogo intergeneracional, ya que la precarización de las relaciones laborales ha llevado a que gran parte de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores y trabajadores) enfrente la necesidad de tener una doble jornada laboral o múltiples contrataciones, o que la universidad no sea su principal fuente de sustento. Esta realidad los obliga a emplearse en otras instituciones o a emprender para garantizar su subsistencia. Además, el fuerte proceso migratorio de los últimos 20 años ha reducido significativamente el personal de la Universidad de Los Andes (ULA).

Por otro lado, quienes no han emigrado posiblemente han tenido limitaciones para formarse y actualizarse en sus áreas de interés debido a la escasez de recursos. Asimismo, las generaciones intermedias de profesores, que no han tenido la oportunidad de ocupar cargos de gobierno y cogobierno universitario por la ausencia de elecciones, han dejado una brecha generacional importante. Este vacío afecta la formación del personal de relevo y de las nuevas generaciones, debilitando la estructura académica y administrativa de la universidad.

En este contexto, la brecha generacional, especialmente a nivel de gerencia, puede generar desafíos significativos en la gestión de instituciones de educación superior. Esta brecha se refiere a las diferencias en valores, expectativas, estilos de trabajo y uso de tecnología entre diferentes generaciones, como los Baby Boomers (1945-1964), la Generación X (1965-1980), la generación Y o millennials (1980-2000) y la generación Z o centennials (nacidos a finales del 2000). Estas diferencias pueden afectar la eficiencia, la comunicación y la cohesión dentro de las universidades.

La falta de comprensión intergeneracional impide que algunos sectores, arraigados en modelos tradicionales, reconozcan que impactos políticos y sociales han modificado de facto la ontología universitaria. Esto afecta a la visión estratégica de un grupo, puesto que en algunas discusiones prevalece el enfoque en la preservación del statu quo y la tradición, en lugar de responder con soluciones innovadoras y de calidad ante las nuevas demandas sociales.

Es necesario reflexionar sobre estas percepciones tradicionales, ya que impiden transformar la universidad para adaptarse a las necesidades impostergables del siglo XXI, como la internacionalización, la sostenibilidad y la digitalización. Recordemos que el talento con el que todavía cuenta la Universidad de Los Andes, que agrupa varias generaciones, es capaz de producir recursos para hacer frente a la merma del presupuesto universitario, una realidad ineludible que debe abordarse con estrategias innovadoras.

En cuanto a la tecnología y la gestión de talento humano, las generaciones más jóvenes, al ser nativos digitales, esperan que la tecnología esté integrada en todos los aspectos de la actividad universitaria. Sin embargo, un número importante de miembros de la comunidad universitaria pueden sentirse menos cómodos con las nuevas tecnologías y requerir más capacitación para su uso efectivo. Esta brecha tecnológica puede dificultar la implementación de plataformas de gestión académica o herramientas de aprendizaje en línea, especialmente cuando algunos docentes no están dispuestos a participar porque no creen en el modelo, no están cómodos o consideran que su labor no es valorada ni remunerada adecuadamente. No obstante, más allá del reconocimiento salarial, esta transformación representa una oportunidad de crecimiento intelectual, profesional y espiritual, lo que impacta positivamente en las competencias del talento humano.

Para superar estas diferencias, es fundamental fomentar el diálogo constante y fortalecer las habilidades blandas, en especial la comunicación efectiva y asertiva. Esto permitirá desarrollar equipos de trabajo cohesionados, reducir conflictos y tomar decisiones de calidad, disminuyendo así la rotación laboral y mejorando el clima organizacional.

Si bien la brecha generacional en la gerencia universitaria representa un desafío complejo, también es una oportunidad para enriquecer la institución con diversas perspectivas y habilidades. Es vital reconocer que todos los integrantes de la universidad son fundamentales y que la integración de la experiencia con la innovación fortalece el trabajo en equipo. Debemos replantearnos el propósito común y reforzar la misión y visión de la universidad, de manera que todas las generaciones se sientan alineadas con un objetivo compartido y contribuyan, desde su conocimiento y experiencia, a la evolución de la educación superior.

Respetado auditorio, un trabajador de la Universidad de los Andes en el siglo XXI debe ser un profesional integral, que combine habilidades técnicas y académicas con valores humanos y sociales. En un país como Venezuela, donde las adversidades son constantes, el trabajador

ulandino debe ser un faro de esperanza, resiliencia y transformación. Un trabajador resiliente debe despedirse de la queja constante, la “excusitis” y del no puedo. Consecuentemente, debe convertirse en el responsable de su fracaso o de su éxito, tomar decisiones sobre lo que está bajo su control y llevar el pensamiento a la acción. Su labor no solo contribuye al fortalecimiento de la universidad, sino también al desarrollo de una sociedad más justa, equitativa y próspera.

Al abordar los cambios que vive la organización y afrontarlos con plena consciencia, generamos la oportunidad para que las universidades pueden crear un ambiente más inclusivo, innovador y efectivo, preparándose mejor para los desafíos del futuro.

Estimados amigos, es natural sentir resistencia al cambio. Los cambios pueden ser difíciles, especialmente cuando no estamos seguros de cómo nos afectarán. Pero Fray Juan Ramos de Lora nos mostró que la fortaleza y la perseverancia son claves para superar los desafíos; nos enseñó que “la compasión y la empatía son esenciales para construir una comunidad unida” (p. 58)<sup>1</sup>. Esto significa que debemos apoyarnos mutuamente en este proceso de transformación social, e incluso digital, asegurándonos de que todos tengamos acceso a la capacitación y a los recursos necesarios.

Por ejemplo, no se debe dejar de mencionar el uso ético de la IA. Esto implica que, antes de implementar la transformación digital, deben existir políticas que garanticen que la IA y la automatización no reemplacen puestos de trabajo sin antes ofrecer alternativas, como reconversión laboral o jubilaciones anticipadas con beneficios justos. Pero esto es un supuesto, un deber ser, ya que debemos ser sinceros: las políticas sociales y los dispositivos legales del país, en todos sus niveles, distan mucho de la realidad que viven los trabajadores, jubilados universitarios y otros tantos funcionarios del poder público.

En otro orden de ideas, siento la imperiosa necesidad de reflexionar en torno al momento de pensar en la jubilación en la universidad actual. Este es un hecho impregnado de muchas emociones encontradas. La mayoría, si no cuenta con la ayuda de sus familiares, no puede seguir adelante. Casi nadie se prepara para ese momento, que en teoría proviene del latín jubilar, que significa “gritar de alegría”, pero que en este caso puede resultar en un grito de miedo, por cuanto a pesar de que dedicaron años de su vida a la universidad, les espera enfrentar pensiones insuficientes, falta de atención médica y marginación.

Indudablemente dicha situación es inaceptable moral y socialmente. Pareciera que el cambio de condición de personal activo a personal jubilado conlleva un trato displicente, cuando debería ser todo lo contrario: honrar los más de 25 años de servicio a la institución, valorar el acervo y gestionar el conocimiento de manera eficiente. Por consiguiente, preservar los saberes de cada trabajador como un valor sagrado de la universidad deber ser un norte, un principio incuestionable.

Por lo contrario, el mundo, tal como se ha venido mencionando, vive días convulsos. La orfandad institucional que vivimos en el país nos mantiene en alerta permanente. Pareciera que somos concursantes del “Juego del Calamar”, la famosa serie de Netflix, en la que los participantes que no superan las pruebas son eliminados, dejando atrás a sus seres queridos y a la razón de vida que les hace existir. Y es que la precarización de las condiciones laborales, la calidad de vida y la posibilidad de desarrollarnos profesionalmente han hecho mella en nuestra autoestima, imponiendo la adrenalina permanente como estrategia de supervivencia. Espero que los valores supremos prevalezcan ante la vorágine de la autodestrucción y que la lucha entre los iguales (canibalismo social / dilema del prisionero) merme.

---

<sup>1</sup> Referencia tomada del documento proporcionado en la revista **HH Montalbán: Revista de Humanidades y Educación** n°50, publicada en 2017 por la **Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)**. El artículo se titula “**Ilustrísimo Fray Juan Ramos de Lora, misionero y obispo fundador de la Universidad de los Andes (Mérida-Venezuela)**”.

Nosotros no podemos permitir que los jubilados universitarios sean "maltratados" por el sistema, dejándolos en la marginación. Debemos ser una voz activa que vele por una institución que los proteja y les brinde la dignidad que merecen. Es fundamental asumir la responsabilidad de estar atentos a las condiciones de trabajo, haciendo uso de nuestra autonomía, para procurar condiciones más justas, luchar legítimamente por pensiones dignas, atención médica de calidad y programas que permitan a todo el personal de la universidad, independientemente de su condición, mantenerse activos y conectados con la comunidad universitaria. Es justamente ahora, en estas circunstancias difíciles, cuando debemos trabajar por el bienestar de los demás.

Por cierto, el primero de mayo de este año cumpla 25 años de servicio. Estoy a punto de entrar en el juego. 25 años de servicio para esta Alma Mater, mi Universidad, la Universidad de Los Andes. Créanme que me embarga la nostalgia. Son 25 años de crecimiento, y siento una gran satisfacción, ya que mi andar por estos espacios sagrados estuvo y está al servicio de la formación integral del presente y futuro del país. Ellos, los jóvenes talentos, sueños en potencia y la savia de un país que experimenta, en todos los niveles, una de las pruebas más difíciles de su historia contemporánea.

La Universidad de Los Andes me ha permitido realizarme como profesional y desarrollarme intelectual y espiritualmente. También me ha permitido trabajar con personas no solo inteligentes y talentosas, sino profundamente compasivas y caritativas, que hacen lo imposible por permanecer y buscar la excelencia en nuestro oficio. Esto me permite alinearme con el pensamiento de uno de los protagonistas clave de esta historia, de estos 240 años de la Universidad de Los Andes: Fray Juan Ramos de Lora.

“Hoy, la voluntad de Dios y la nuestra es luchar por un futuro mejor.”



---

# NORMAS PARA EL AUTOR

---

El Comité Editorial de **Sapienza Organizacional** espera su contribución en el ámbito de las relaciones laborales, legislación laboral, proceso y organización del trabajo, sindicatos, seguridad social, salud y protección laboral, impacto tecnológico en el trabajo e investigaciones que propendan a fortalecer el conocimiento en el mundo del trabajo en general, y con el objeto de facilitar la presentación, consideración y publicación de productos científicos, se han formulado las siguientes normas que servirán de orientación a los futuros colaboradores.

## 1. La Revista Sapienza Organizacional

Sólo considerará para su publicación, trabajos inéditos y que no hayan sido propuestos simultáneamente a otras revistas.

## 2. Extensión del artículo:

No será mayor de veinticinco (25) cuartillas, escritas a espacio y medio (1,5) en tamaño carta y por una sola cara, incluyendo las notas, tablas, gráficos, ilustraciones y referencias bibliográficas. El Consejo Editorial considerará la publicación de trabajos más extensos.

## 3. Envío de propuestas:

Las propuestas deben ser enviadas en original y dos (2) copias, estas últimas, sin identificación del autor e institución de afiliación al correo electrónico: [sapienzaorganizacional@gmail.com](mailto:sapienzaorganizacional@gmail.com). La recepción de trabajos se realizará durante todo el año.

## 4. Presentación:

La portada del trabajo deberá contener: a) Título en español e inglés; b) Autor o Autores; c) Resumen en español e inglés con un máximo de 220 palabras, el cual incluirá objetivos, metodología, resultados y conclusiones relevantes; d) Palabras claves en español e inglés en un número no mayor de cinco (5) para facilitar la indización y clasificación bibliográfica; e) Breve currículum del autor o autores, contentivo de: cargo, dirección institucional, apartado postal, teléfono(s) y correo electrónico.; f) El autor deberá incluir su identificador único de autor ORCID (Open Research and Contributor ID

Es necesario que se exprese el nombre completo de la institución a la que está adscrito el autor, mencionando el país al que pertenece la indicada institución (inclusive si es Venezuela, y también si fuere redundante en casos como la Universidad Central de Venezuela; y como en el de Universidad de Los Andes que también existe en Chile y Colombia, por ejemplo). Se puede también añadir ciudad y/o estado No se admitirán más de cinco (5) autores por artículo.

## 5. Contenido:

El cuerpo del trabajo debe dividirse en: Introducción, Desarrollo y Conclusiones. Los comentarios y notas de ampliación deben colarse al pie de página, numerados consecutivamente y a un (1) espacio. Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del trabajo mediante el sistema

“Harvard”, escribiendo entre paréntesis el apellido del autor o autores, seguido de coma y el año, Ej. (Villasmil, 2000). Cuando se trate de una cita textual, debe colocarse el número de la página de la cual se tomó inmediatamente después de la fecha, separado por dos puntos, Ej. (Villasmil, 1992: 253-324). Si hay varias obras del mismo autor publicadas en el mismo año, se mantiene el orden cronológico, diferenciándose las referencias utilizando letras, Ej. (Villasmil, 1999a) y (Villasmil, 1999b).

#### Ejemplo:

<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/45402/8/Estilo-Harvard.pdf>

#### 6. Cuerpo del Artículo:

Se dividirá en Introducción, Desarrollo y Conclusiones (o Consideraciones Finales, según el caso). La Introducción incluirá el propósito u objetivo general perseguido. El Desarrollo se organizará en secciones y subsecciones debidamente identificadas con subtítulos numerados completamente en arábigos de acuerdo al sistema decimal, respondiendo a una sucesión continua y utilizando un punto para separar los niveles de división (por ejemplo: 1 ... 1.1 ... 1.2 ... 2 ... 2.1 ... 2.2 ... 3. 3.1 ... 3.2 ...). El número de subdivisiones debe limitarse hasta el tercer nivel; los subtítulos de las secciones se escribirán en mayúsculas y en negritas; los subtítulos de las subsecciones se escribirán en minúsculas y en negritas. Las fechas y horas se expresarán numéricamente. En caso de existir ilustraciones (gráficos, mapas, fotos) debe hacerse referencia a los mismos en el texto. Las notas explicativas o comentarios deben reducirse al mínimo. Su justificación obedece solo a observaciones de contenido que sean imprescindibles. Los materiales complementarios se recogerán en anexos, los cuales se identificarán con una letra y un título y se colocarán después de la bibliografía.

#### 7. Referencias:

Se colocarán al final del texto ordenadas alfabética y cronológicamente. La información debe ser presentada de la manera siguiente:

- **Libros:** Apellido(s) en mayúsculas, nombre(s) en minúsculas, título en negrillas, ciudad, casa editora, año, número total de tomos o volúmenes encaso de colección y número total de páginas si es un solo tomo. Ej. CARBALLO MENA, César. Ley Orgánica del Trabajo, Los trabajadores y trabajadoras (LOTTT) y su Reglamento parcial sobre el tiempo de trabajo. Editorial Jurídica Venezolana, Caracas, 2013. 321 p.

- **Revistas Periódicas:** Apellido(s) en mayúsculas, nombre(s) en minúsculas, título entre comillas, seguido de la preposición “en:” nombre de la revista en negrillas, lugar de publicación, organismo responsable de la publicación, editorial, fecha, lapso de vigencia, año, volumen, número y número de páginas que comprende el artículo. Ej. RANGEL, Diomedes. “Gestión y cultural organizacional”. En: Revista Sapienza Organizacional. Mérida. Universidad de Los Andes. GILOG-ULA. Enero-Junio 2015. Numero 1, Año 2. p. 79-95.

#### - Comunicaciones Personales:

FERREIRO AZPÚRUA, Macarena:  
Comunicación Personal.

#### - Resultados No Publicados:

APONTE SANTIAGO, José Domingo: Resultados No Publicados.

#### - Publicaciones electrónicas:

Si se usare información disponible en Internet, debe mencionarse el autor (de tenerlo), página web, día, mes y año en que se efectuó la consulta.

#### 8. Comprobación:

El equipo editorial de la Revista Sapienza Organizacional comprobará que los enlaces que incluyan los autores en sus trabajos, se encuentren activos.

#### 9. Tablas, gráficos e ilustraciones:

Se presentarán numerados, separadamente al final del cuerpo del trabajo, indicándose su ubicación en el texto. Cuando se trata de gráficos, deben ser elaborados teniendo en cuenta buena resolución que permitan su legibilidad.

#### 10. Arbitraje:

Los trabajos que el Consejo Editorial estime apropiados para su publicación, serán sometidos al arbitraje de expertos en la materia bajo el sistema “doble ciego”, quienes no conocerán el nombre del autor ni la institución de afiliación; tampoco los autores conocerán el nombre de los árbitros. Se evaluarán los siguientes aspectos: coherencia, elaboración del discurso científico que incluye la formulación de supuestos y comprobaciones, comparaciones y enseñanzas, descripción de tendencias o explicaciones novedosas y de ser el caso, aplicación teórica; actualidad de las fuentes y presentación de conclusiones o recomendaciones, sugiriendo la modificación, publicación o no del artículo. Estos comentarios serán remitidos al autor.

#### 11. Facultades del Consejo Editorial:

El consejo está facultado para realizar modificaciones de forma al manuscrito, una vez sea aprobado por los árbitros especialistas.

#### 12. Otras publicaciones:

También se aceptan para su publicación trabajos de corta extensión como:

- **Conferencias Escritas:** realizadas con fines de divulgación científica;
- **Notas o Informes Técnicos:** descripciones de una técnica o proceso;
- **Cartas al Editor:** opiniones sobre nuevos tópicos o problemas de coyuntura;
- **Noticias:** información actualizada sobre eventos científicos y postgrados en el campo de los Estudios del Trabajo y disciplinas afines;
- **Reseñas:** análisis o comentarios sobre literatura de reciente edición;
- **Documentos:** textos de carácter gerencial, histórico, jurídico-político, acuerdos y declaraciones;
- **Entrevistas:** realizadas con fines de investigación.

#### 13. Declaración de originalidad:

Una vez conocido el veredicto positivo del jurado, el o los autores deberán llenar la declaración de originalidad que será enviada al correo indicado en el escrito enviado por el autor (es).

#### 14. Publicación

Los autores al permitir publicar el resultado de sus investigaciones en la Revista Sapienza Organizacional, acceden a depositar dichos trabajos **en el repositorio institucional de acceso abierto de la Universidad de Los Andes SABER- ULA (<http://www.saber.ula.ve>)** enlace “Revistas Electrónicas”

La Revista Sapienza Organizacional asumiendo las políticas de acceso abierto, hará uso de la licencia creative commons, tanto en la página legal como en la página principal del sitio Web de

la Revista Sapienza Organizacional, tal y como lo establecen las leyendas de acceso abierto de la Universidad de Los Andes.

#### 15. Uso comercial.

Todos los documentos publicados en la revista se distribuyen bajo una *Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional*. La cual permite compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato) y adaptar (remezclar, transformar y crear a partir del material), bajo la estricta condición que se otorguen los créditos correspondientes a los autores y no se haga uso comercial de los materiales, en ese sentido, todo deberá permanecer dentro de los límites del respeto de los derechos morales del autor.

#### 16. Los Colaboradores.

Los colaboradores que envíen sus trabajos a la *Revista Sapienza Organizacional*, deberán indicar en la portada del trabajo, en el pie de página, el identificador único de autor *ORCID (Open Research and Contributor ID)*, lo cual favorecerá la visibilidad e impacto de sus publicaciones, evitando la ambigüedad de los nombres de los autores.

17. La *Revista Sapienza Organizacional* en la oportunidad de mantener espacios interactivos de intercambios con la comunidad científica invita a los colaboradores y cualquier otra persona interesada a seguirnos por nuestras redes sociales como espacio de intercambio.

#### 18. El envío.

El envío (*submission charges*), procesamiento y publicación (APC) de artículos en la *Revista Sapienza Organizacional* es totalmente gratuito, es decir que no se realiza algún cobro en ninguna fase del proceso editorial, ya que todos los usos son sin fines lucrativos.

#### 19. Acuerdos.

El Consejo Editorial de la *Revista Sapienza Organizacional*, acuerda que el treinta por ciento (30%) de los trabajos de investigación aceptados en la revista, serán de autores externos al Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y de Gerencia Empresarial (GILOG) y a la Universidad de Los Andes.

#### 20. Ética

El Consejo Editorial de la *Revista Sapienza Organizacional*, preocupados por la integridad ética y moral de sus publicaciones asumimos los preceptos establecidos en el Código de ética y buenas prácticas (COPE).

#### 21. Código QR

Como valor agregado, el equipo editorial de la *Revista Sapienza Organizacional*, incluirá tanto en la página principal de cada número como en la página principal de cada trabajo un Código QR permanente e invariable, con la finalidad de mejorar el acceso a los trabajos publicados en la revista haciendo uso de dispositivos móviles, lo cual facilitará el acceso a la información científica contenida en la revista. Los lectores podrán acceder fácil y directamente a la revista o a los trabajos escaneando el Código QR.

*Esta versión electrónica de **Sapienza Organizacional** se realizó cumpliendo con los criterios y lineamientos establecidos para la edición electrónica en el **Año 12, N° 25**, publicada en el repositorio institucional saberula  
Universidad de Los Andes – Venezuela  
[www.saber.ula.ve](http://www.saber.ula.ve)  
[info@saber.ula.ve](mailto:info@saber.ula.ve)*

***Fecha de Publicación: 10/06/2025***