



**Revista de
Ciencias Sociales
y Económicas**

Vol. 9 No. 2

ISSN 2588 - 0586
e-ISSN: 2588 - 0594



Tabla de Contenido

Prácticas fiscales y percepciones tributarias pospandemia en las MIPYMES de la provincia de Los Ríos periodo 2020 – 2022 <i>(Fiscal practices and post-pandemic tax perceptions in MIPYMES in the province of Los Ríos period 2020 – 2022)</i>	1
Evaluación del gasto militar y sus efectos en la innovación tecnológica en Ecuador: oportunidades y limitaciones <i>(Evaluation of Military Spending and Its Effects on Technological Innovation in Ecuador: Opportunities and Limitations)</i>	11
Derechos de la naturaleza, sostenibilidad ambiental y economía azul artesanal <i>(Rights of nature, environmental sustainability, and the artisanal blue economy)</i>	26
Efecto de la NIC 41 en el capital de trabajo: Un análisis de las empresas bananeras del cantón Machala <i>(Effect of NIC 41 on working capital: An analysis of banana companies in the Machala canton)</i>	40
Los factores determinantes del crecimiento económico ecuatoriano desde un enfoque de crecimiento endógeno <i>(The determining factors of Ecuadorian economic growth from an endogenous growth perspective)</i> .	55
Competencias emergentes en el sector servicios del cantón Esmeraldas para la innovación empresarial <i>(Emerging competencies in the service sector of Esmeraldas canton for business Innovation)</i>	67
El proceso de toma de decisiones en políticas públicas. Una revisión crítica de la investigación empírica <i>(The decision-making process in public policy. A critical review of empirical research)</i>	79
Reclutamiento 2.0 para optimizar la selección de personal en PYMES de Portoviejo <i>(Recruitment 2.0 to optimize personnel selection in SMEs in Portoviejo)</i>	92
El Cuadro de Mando Integral como modelo de medición de desempeño en el sector público <i>(The Balanced Scorecard as a performance measurement model in the public sector)</i>	101
Liderazgo administrativo educativo: Innovación organizacional en entornos académicos <i>(Educational administrative leadership: Organizational innovation in academic environments)</i>	117
Preferencias de consumo y hábitos saludables: un estudio sobre consumidores de bienestar activo <i>(Consumption preferences and healthy habits: a study of active wellness consumers)</i>	126
Impacto del proyecto NAF de UMET Machala en la cultura y recaudación fiscal orense-Ecuador <i>(Impact of UMET Machala's NAF project on the culture and tax collection of Orense, Ecuador)</i>	142
Impacto de la gestión administrativa en la calidad de atención del Hospital Sagrado Corazón de Jesús, Quevedo <i>(Impact of administrative management on the quality of care at the Sagrado Corazón de Jesús Hospital, Quevedo)</i>	151
Gestión educativa transformadora: modelos administrativos para instituciones innovadoras <i>(Transformative educational management: administrative models for innovative institutions)</i>	163

Prácticas fiscales y percepciones tributarias pospandemia en las MIPYMES de la provincia de Los Ríos periodo 2020 – 2022

(Fiscal practices and post-pandemic tax perceptions in MIPYMES in the province of Los Ríos period 2020 – 2022)

César Geovanny Ortiz Mosquera

<https://orcid.org/0000-0003-1359-7048>

Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador. cortiz@utb.edu.ec

Nuvia Aurora Zambrano Barros

<https://orcid.org/0000-0003-1204-154X>

Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador. nzambrano@uteq.edu.ec

Ximena Minshely Guillín Llanos

<https://orcid.org/0000-0002-7317-5990>

Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador. xguillin@uteq.edu.ec

Resumen

Este estudio analiza las prácticas fiscales y percepciones tributarias de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en la provincia de Los Ríos, Ecuador, durante el período 2020-2022, en el contexto pospandemia. La investigación se justifica por la necesidad de comprender cómo las MIPYMES, afectadas por la crisis sanitaria, han adaptado sus prácticas tributarias y cómo perciben la carga fiscal. El objetivo principal fue analizar el impacto de la política fiscal y la educación tributaria en este sector empresarial. Se utilizó una metodología descriptiva de tipo no experimental, basada en encuestas realizadas a 218 empresarios de MIPYMES de Babahoyo y Quevedo, aplicando el tipo de muestreo probabilístico. Los resultados revelan que el 94 % de las empresas encuestadas pertenecen al Régimen Simplificado (RIMPE) y que, aunque el 72 % percibe la carga tributaria como razonable, existe una preocupación generalizada sobre el impacto negativo de los impuestos en la rentabilidad. Además, solo el 50 % de los empresarios considera que tienen conocimientos suficientes en temas fiscales, lo que subraya la necesidad de más capacitación. Las conclusiones resaltan la importancia de mantener un equilibrio entre la recaudación fiscal y el apoyo al desarrollo de las MIPYMES, además de la necesidad de mejorar los programas educativos para fortalecer la gestión tributaria en este sector.

Palabras clave: MIPYMES, tributación, políticas fiscales, educación tributaria, impacto económico.

Abstract

This study analyzes the fiscal practices and tax perceptions of micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in the province of Los Ríos, Ecuador, during the period 2020-2022, in the post-pandemic context. The research is justified by the need to understand how MSMEs, affected by the health crisis, have adapted their tax practices and how they perceive the tax burden. The main objective was to analyze the impact of tax policy and tax education on this business sector. A descriptive, non-experimental methodology was used, based on surveys of 218 MSME entrepreneurs in Babahoyo and Quevedo, applying probability sampling. The results reveal that 94 % of the companies surveyed belong to the Simplified Regime (RIMPE) and that, although 72 % perceive the tax burden as reasonable, there is widespread concern about the negative impact of taxes on profitability. In addition, only 50 % of the entrepreneurs consider that they have sufficient knowledge of tax issues, which underscores the need for more training. The conclusions highlight the importance of maintaining a balance between tax collection and support for the development of MSMEs, as well as the need to improve educational programs to strengthen tax management in this sector.

Keywords: MSMEs, taxation, fiscal policies, tax education, economic impact.

Recibido: 4/09/2024 | Aceptado: 14/03/2025

<https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.979> | Páginas: 1-10

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Ortiz Mosquera, C., Guillín Llanos, X. y Zambrano Barros, N. (2025). Prácticas fiscales y percepciones tributarias pospandemia en las MIPYMES de la provincia de Los Ríos periodo 2020 – 2022. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 1-10. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.979>

Introducción

La pandemia mundial de COVID-19, que comenzó a finales de 2019 se ha convertido en un punto de inflexión en la historia moderna (Beraha y Đuričin, 2020), cambiando fundamentalmente la vida de las personas, la dinámica económica y los impuestos (Borboa Álvarez *et al.*, 2022; Valencia González y Chiatchoua, 2021). Entre las entidades económicas más afectadas se encuentran las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), que representan una parte importante de la economía de la región de Los Ríos en Ecuador. Durante el periodo 2020-2022, estas empresas enfrentaron desafíos sin precedentes en las prácticas tributarias y la recaudación de impuestos debido a la pandemia (Sánchez-Báez *et al.*, 2022).

La provincia de Los Ríos, ubicada en la región costera del Ecuador, es conocida por su diversidad económica, centrándose en sectores como la agricultura, el comercio y la prestación de servicios (Carranza *et al.*, 2020). Las micro, pequeñas y medianas empresas forman parte importante de estas estructuras económicas y son esenciales para la creación de empleo y la producción local (Chávez *et al.*, 2018). Antes de la pandemia, estas empresas enfrentaban desafíos fiscales, pero la crisis sanitaria ha complicado sus operaciones a un nuevo nivel (Galarza *et al.*, 2022). En efecto, se observa cómo las pequeñas y medianas empresas han ajustado sus prácticas tributarias debido a los incentivos fiscales gubernamentales, los cambios en las condiciones comerciales y la necesidad de ingresos tributarios adicionales, y cómo estos ajustes están influenciados por una variedad de actores, incluidos los propios empresarios, las autoridades tributarias y otras partes interesadas (Cuadrado *et al.*, 2023).

La literatura académica sobre la relación entre las MIPYMES y los impuestos durante las crisis económicas y sanitarias es limitada, especialmente en el contexto ecuatoriano. Sin embargo, existe un estudio que examina cómo el COVID-19 ha afectado a las MIPYMES y la adopción fiscal en América Latina (Dini y Heredia, 2021). Por otro lado, Robles *et al.*, (2021) evaluaron el impacto de la COVID-19 en las MIPYMES locales y destacaron la im-

portancia de la política fiscal para apoyar a estas empresas. De igual modo, Becerra *et al.*, (2022) analizaron el impacto de la pandemia en la adopción de impuestos por parte de empresas de diferentes tamaños en Ecuador y encontraron que la incertidumbre fiscal entre las MIPYMES es alta.

A nivel internacional, la literatura especializada ha estudiado diversos aspectos relacionados con las prácticas y conciencia tributaria de las MIPYMES. Varios autores han estudiado la carga tributaria, el cumplimiento tributario, la planificación fiscal y el impacto de los cambios tributarios en estas empresas (Rivera-García *et al.*, 2017). Caamal *et al.*, (2019) analizaron las estrategias de planificación fiscal utilizadas por las MIPYMES en los países en desarrollo, y Arias (2021), estudió la eficacia de las políticas fiscales y la adopción de impuestos en este sector empresarial. Sin embargo, la mayoría de estos estudios se centraron en contextos fuera del Ecuador y consideraron cuestiones relacionadas con la sostenibilidad económica. Esto resalta la necesidad de realizar investigaciones específicas que analicen cómo las MIPYMES de la provincia de Los Ríos enfrentan desafíos presupuestarios en sus actividades económicas. Esta brecha en la literatura brinda la oportunidad de contribuir al conocimiento existente y proporcionar una imagen más clara de la relación entre los impuestos y las MIPYMES en este contexto específico.

La problemática que motiva este estudio es comprender la dinámica de las prácticas fiscales y la percepción tributaria en el contexto de las MIPYMES en la provincia de Los Ríos periodo 2020 a 2022. En particular, se buscó analizar cómo las empresas han manejado los temas tributarios, si han adaptado sus estrategias fiscales al entorno pospandemia y si ha habido cambios en las percepciones de su carga fiscal. También analiza la efectividad de las políticas fiscales y su capacidad para apoyar el crecimiento y la sostenibilidad de las MIPYMES locales.

El entorno tributario y fiscal es dinámico y puede afectar las decisiones de las MIPYMES, afectando su capacidad para invertir, expandirse y crear empleos (Shafi *et al.*,

2020). Por lo tanto, comprender cómo estas empresas enfrentan desafíos y sus percepciones en el entorno tributario es esencial para informar la política fiscal, mejorar la gestión financiera de estas empresas y promover un entorno propicio para el emprendimiento y el desarrollo económico en la provincia de Los Ríos (López y Vence, 2021).

Por consiguiente, surge la siguiente interrogante de investigación: ¿Cómo han evolucionado las prácticas fiscales y las percepciones tributarias en las MIPYMES de la provincia de Los Ríos durante el período 2020-2022 en un contexto de pospandemia?

Por ello, se tiene como objetivo general analizar el impacto de la política fiscal y la educación tributaria en este sector empresarial, con un enfoque en el contexto pospandemia. Y como objetivos específicos, evaluar las prácticas fiscales de las MIPYMES, centrándose en las percepciones tributarias y considerando el impacto del contexto pospandemia, además de identificar oportunidades de mejora y ofrecer recomendaciones estratégicas para fortalecer la gestión fiscal en este sector empresarial.

Por ello, este estudio se basa en la importancia de comprender de qué manera este sector, que es fundamental para la economía de Ecuador, ha tenido que lidiar con desafíos fiscales que se han agravado debido a la crisis sanitaria (Borboa Álvarez *et al.*, 2022). Las MIPYMES son de suma importancia en el proceso de generar puestos de trabajo y promover la economía local, su capacidad para mantenerse en el tiempo se ve impactada negativamente por modificaciones en las normativas tributarias y el nivel de impuestos que deben pagar (Becerra Molina *et al.*, 2022; Sánchez Báez *et al.*, 2022). La literatura actual enfatiza las inquietudes expresadas por las MIPYMES acerca del impacto de los impuestos en sus operaciones, así como la urgencia de contar con programas educativos relacionados con temas fiscales.

La información obtenida puede ser muy útil tanto para la administración tributaria como para las MIPYMES, ya que puede contribuir a la formulación de políticas tributarias más apropiadas y a la toma de decisiones in-

formadas por parte de las empresas (Caamal *et al.*, 2019). Además, dado el limitado conocimiento sobre este tema en el contexto ecuatoriano, este estudio contribuye a incrementar el conocimiento en el área de tributación.

Materiales y métodos

El estudio se realizó en la provincia de Los Ríos, abarcando la capital de la provincia Babahoyo y el cantón Quevedo, considerados como ciudades importantes, esto debido a la alta concentración de MIPYMES que existen en dichas localidades. La cantidad de MIPYMES que son objeto de estudio fue obtenida a través de la Cámara de Comercio de los dos cantones antes mencionados. Además, se utilizó el método deductivo para resolver problemas específicos hasta generales con base en los hechos y razones de la investigación. Por consiguiente, se requirió el análisis descriptivo transversal de tipo no experimental para analizar la información obtenida de fuentes primarias a través de los empresarios consultados en los diferentes regímenes que existen dentro del Ecuador.

La siguiente metodología fue desarrollada para garantizar que los datos recopilados sean precisos, relevantes y representativos de la población de estudio. Esta estuvo compuesta por los socios MIPYMES inscritos en la Cámara de Comercio de las dos ciudades que son objeto de estudio. En efecto, en la ciudad de Babahoyo a la actualidad se encuentran inscritos 320 socios y en la ciudad de Quevedo 180 socios. La muestra aplicada fue la probabilística (Gamboa, 2023), que al realizar los cálculos dio como resultado una muestra de 218 socios pertenecientes al sector MIPYMES.

Por otro lado, el instrumento utilizado para medir las prácticas fiscales y la percepción tributaria fue el cuestionario estructurado que contiene preguntas de opción múltiple. El cuestionario fue desarrollado con base en investigaciones previas y adaptado al contexto específico de la provincia de Los Ríos. La encuesta se realizó electrónicamente mediante Google Forms. Se realizaron visitas a la Cámara de Comercio de Babahoyo y Quevedo y se estableció contacto con los secretarios de

dichas instituciones. Posteriormente, se procedió a enviar las encuestas electrónicas a través de grupos de WhatsApp al cual se encuentran ingresados los socios e indicando el propósito del estudio y solicitando su participación. Recibieron recordatorios semanales durante cuatro semanas para completar la encuesta. También se realizó un seguimiento telefónico de aquellos que no respondieron electrónicamente, lo que resultó en una alta tasa de respuesta.

La información recopilada a través de encuestas se analizó utilizando el método estadístico como análisis descriptivo. Se utilizó software del paquete Microsoft Office Excel 2016 para analizar los datos cuantitativos. Además, se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes y se garantizó la confidencialidad de la información recopilada en la encuesta.

Resultados

Tipo de empresas y régimen fiscal

En función al tipo de empresas (Tabla 1), el porcentaje más alto de los encuestados fue del 44 % que representa a los microempresarios, el 39 % eran pequeñas y sólo el 18 % eran medianas empresas. En cuanto al sistema tributario, el 94 % de este tipo de negocios pertenecen al RIMPE (régimen simplificado para emprendedores y negocios populares), y el 6 % restante al régimen general. Estos resultados indican una fuerte presencia de microempresas en la provincia de Los Ríos, lo cual es consistente con la estructura típica de las MIPYMES en la mayoría de las economías.

Percepciones sobre la Carga Tributaria

Las percepciones de la carga tributaria (Tabla 2) varían entre los encuestados. El 11 % piensa que es “excesivo”, el 72 % piensa que es “razonable” y sólo el 17 % piensa que es “insuficiente”. En cuanto a los impuestos, el 44 % de los encuestados no quería “ningún cambio”, el 39 % piensa que deben “reducirse” y sólo el 17 % apoyaba “aumentarlos”. Estos hallazgos muestran que existe una percepción general de que la carga tributaria es un factor importante para impulsar a las pequeñas y medianas empresas en la provincia de Los Ríos.

Tabla 1. Tipo de empresas y régimen fiscal

Tipo de empresa	Porcentaje de encuestados (%)	Porcentaje de negocios (%)
Microempresarios	44 %	--
Pequeñas	39 %	--
Medianas	18 %	--
RIMPE	--	94 %
Régimen general	--	6 %

Nota. Encuestas a los empresarios MIPYMES de la Cámara de Comercio de Babahoyo y Quevedo.

Tabla 2. Percepciones sobre la carga tributaria

Carga tributaria	Porcentaje de encuestados (%)
Excesivo	11 %
Razonable	72 %
Insuficiente	17 %
Cambios en impuestos	
Ningún cambio	44 %
Reducir	39 %
Aumentar	17 %

Nota. Encuestas a los empresarios MIPYMES de la Cámara de Comercio de Babahoyo y Quevedo.

Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto a la Renta (IR)

En la Tabla 3, en cuanto al impuesto al valor agregado (IVA), el 56 % de los encuestados cree que debería “reducirse”, y el 44 % confirma que debe mantenerse para el apoyo fiscal. Por ello, 78 % indicó que pagar el IVA ha tenido afectación en la rentabilidad de la empresa.

En cuanto al impuesto a la renta (IR), el 39 % de los encuestados opinaba que debería “conservarse”, el 33 % apoyaba una “reducción” y un 17 % apoyaba un “incremento”. Además, el 78 % dice que pagar impuesto a la renta ha tenido un impacto negativo en la rentabilidad de su empresa. Estos resultados

demuestran la relevancia del IVA y del impuesto a la renta en las decisiones fiscales de las MIPYMES de la provincia de Los Ríos.

La política fiscal y el impacto en las empresas

En la Tabla 4, se analiza que la mayoría de encuestados indicaron que las MIPYMES se verían más afectadas por posibles aumentos de impuestos. Además, el 72 % de los propietarios de empresas afirma que la introducción de la nueva política fiscal del país ha tenido un impacto negativo en sus negocios, lo que ha provocado precios más altos y una reducción de la inversión. Sin embargo, el 44 % experimentó factores positivos como aumento de

producción y nuevas contrataciones de personal.

Esta discrepancia puede deberse a la diversidad de sectores en los que operan las MIPYME, la adaptación de las empresas, el tamaño y la estructura de las empresas y la forma en que se implementan las políticas fiscales. Por ello, son factores que contribuye a diferentes percepciones sobre los efectos de las medidas fiscales en sus empresas.

Tabla 3. Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto a la Renta (IR)

Percepciones	IVA (%)	IR (%)
Reducción del impuesto	56 %	
Mantener para apoyo fiscal	44 %	
Impacto en la rentabilidad	78 %	78 %
Conservar el impuesto		39 %
Reducir el impuesto		33 %
Incrementar el impuesto		17 %

Nota. Encuestas a los empresarios MIPYMES de la Cámara de Comercio de Babahoyo y Quevedo.

Tabla 4. Impacto de la política fiscal en MIPYMES

Ítem	Percepción afectación por aumentos de impuestos (%)
Mayoría de encuestados: sí	72 %
Mayoría de encuestados: no	28 %
Ítem	Impacto negativo de nueva política fiscal en negocios (%)
Mayoría de propietarios: sí	72 %
Mayoría de propietarios: no	28 %
Ítem	Factores positivos experimentados por empresas (%)
Experimentaron factores positivos: sí	44 %
Experimentaron factores positivos: no	56 %

Nota: Encuestas a los empresarios MIPYMES de la Cámara de Comercio de Babahoyo y Quevedo

Tabla 5. Capacitación y apoyo institucional

Ítem	Participación en seminarios o capacitaciones (%)
Asistió: sí	67 %
Asistió: no	33 %
Instituciones que ofrecen capacitación (%)	
Universidades/Institutos	44 %
SRI	39 %
Cámaras de Comercio	17 %
Percepción sobre suficiencia de conocimientos (%)	
Suficientes: sí	50 %
Suficientes: no	50 %

Nota. Encuestas a los empresarios MIPYMES de la Cámara de Comercio de Babahoyo y Quevedo.

Capacitación y apoyo institucional

En la Tabla 5, en cuanto a la capacitación en impuestos y declaraciones, el 67 % de los encuestados asistió a seminarios o capacitaciones. Las instituciones que más comúnmente ofrecen estas capacitaciones son las Universidades o Institutos, seguido del Servicio de Rentas Internas (SRI), y por último por las Cámaras de Comercio. Sin embargo, sólo el 50 % cree que sus conocimientos son suficientes para comprender y gestionar adecuadamente los asuntos fiscales de su empresa.

Aspectos generales de la administración tributaria

El 61 % de los empresarios encuestados cree que las normas y regulaciones tributarias vigentes son favorables al desarrollo del emprendimiento, de las micro, pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, se identificaron desafíos comunes para la administración de impuestos, como la interpretación de las regulaciones y los frecuentes cambios en las reformas tributarias.

Estrategias para impulsar la economía durante temporadas de feriados en Ecuador

Para cumplir con el segundo objetivo específico, en la Tabla 6, presenta estrategias puntuales para estimular la economía ecuatoriana durante feriados, enfocándose en sectores clave. Para fomentar la reactivación del turismo, el gobierno ecuatoriano implementó una serie de medidas durante temporadas de feriado, como es la reducción del impuesto al valor agregado (IVA) sobre los servicios turísticos del 12 % al 8 %.

La medida ha tenido un impacto positivo en el sector turístico debido al aumento en este tipo de actividad y al aumento de los ingresos en estos negocios que cuentan con registro de turismo. A partir de la exitosa experiencia de reducción del IVA a los servicios turísticos, se recomienda extender esta reducción a otros sectores económicos que no cuentan con registro turístico, pero sin embargo son utilizados por los ciudadanos durante los feriados. Estos sectores incluyen:

Comercio: el comercio es un sector importante de la economía de Ecuador y representa alrededor del 12 % del producto interno bruto (PIB). Una reducción del IVA sobre el comercio podría impulsar el consumo y la actividad económica durante el período de feriados.

Restaurantes y bares: los restaurantes y bares son un sector importante de la economía, especialmente en las ciudades turísticas. La reducción del IVA en estos sectores podría estimular el turismo y el empleo.

Transporte: el transporte es un sector importante para la economía ya que permite el movimiento de personas y mercancías. Una reducción del IVA en el transporte podría impulsar la movilidad y el consumo durante las temporadas de feriados.

Estas estrategias tienen como objetivo impulsar el consumo, incrementar la actividad económica y crear empleos en el Ecuador durante la temporada de feriados. Por tanto, inspirados en el éxito del sector turismo, nuestro objetivo es contribuir al crecimiento sostenible de la economía nacional.

Tabla 6. Estrategias para impulsar la economía durante temporadas de feriados en Ecuador

Sectores	Estrategias	Enfoque	Medidas de Implementación
Comercio	Reducción temporal del IVA para productos comerciales en feriados.	Fomento del consumo y actividad comercial.	• Ajuste legislativo para reducir temporalmente el IVA. • Campañas de concientización dirigidas a comerciantes y consumidores.
Restaurantes y Bares	Reducción del IVA en servicios de restaurantes y bares en feriados.	Impulso a la actividad gastronómica y turística.	• Modificación legislativa para la reducción temporal del IVA. • Asesoramiento directo a establecimientos sobre la aplicación del beneficio.
Transporte	Reducción del IVA en servicios de transporte en feriados.	Estímulo a la movilidad y consumo relacionado.	• Cambios legislativos para reducir temporalmente el IVA. • Comunicación clara a empresas de transporte sobre cambios y aplicaciones.

Nota: Encuestas a los empresarios MIPYMES de la Cámara de Comercio de Babahoyo y Quevedo

Discusión

Los resultados analizados sobre prácticas fiscales y percepciones tributarias de las MIPYMES de la provincia de Los Ríos para el periodo 2020-2022 revelan algunos hallazgos importantes. En esta discusión, se analiza e interpreta los resultados en el contexto de la literatura existente y se destacan similitudes y diferencias con estudios anteriores. Además, se examinaron las implicaciones prácticas y teóricas de los resultados, se discutieron las limitaciones del estudio y se sugirieron futuras direcciones de investigación.

La percepción generalizada de una carga tributaria razonable y excesiva entre las MIPYMES de Los Ríos es consistente con investigaciones anteriores que documentan las preocupaciones de este tipo de empresas sobre la carga tributaria en América Latina (López y Vence, 2021). Esta percepción puede deberse a una combinación de factores, como la falta de recursos y la complejidad del sistema tributario, que pueden influir en la percepción de que los impuestos son onerosos.

El hecho de que la mayoría de los encuestados estén a favor de “mantener” o “reducir” los impuestos indica un claro llamado al alivio tributario que podrían influir en la política fiscal de la región. Sin embargo, estos beneficios también resaltan la necesidad de un equilibrio

cuidadoso entre la generación de ingresos fiscales y el apoyo al desarrollo de pequeñas empresas.

Los resultados sobre el IVA y el IR muestran que un número importante de empresarios quiere “mantener” estos impuestos y al mismo tiempo “reducirlos”. Esta discrepancia en la percepción refleja la complejidad de la tributación y la necesidad de abordarla de manera justa y eficiente. La percepción de que los pagos del IVA y del IR tienen un impacto negativo en la rentabilidad del negocio, resalta la importancia de estos impuestos y su impacto en el desempeño financiero de las MIPYMES. Esto aumenta la necesidad de políticas fiscales que logren un equilibrio entre la recaudación de ingresos y el mantenimiento de la viabilidad económica de las empresas.

La percepción de que las MIPYMES se verán más afectadas por los aumentos de impuestos es coherente con investigaciones anteriores que muestran que este sector empresarial es vulnerable a los cambios en la política fiscal (Borboa Álvarez *et al.*, 2022; Valencia González y Chiatchoua, 2021; Sánchez-Báez *et al.*, 2022). Por tanto, las MIPYMES son vitales para las economías y el empleo de muchas regiones, por lo que se debe tener en cuenta su capacidad para adaptarse a los cambios en la política fiscal.

La actual política tributaria tiene una combinación de efectos mixtos sobre las empresas encuestadas, como el aumento de los precios y la disminución de la inversión, y factores positivos, como el aumento de la producción y el empleo. Estos resultados muestran que las políticas fiscales pueden tener diversos efectos y resaltan la importancia de una evaluación integral de su impacto en este tipo de negocios (López y Vence, 2021).

La necesidad de una educación tributaria se refleja en la participación de los encuestados en seminarios y capacitaciones. Sin embargo, el reconocimiento de que la capacitación no es suficiente resalta la importancia de mejorar la calidad y disponibilidad de los programas de capacitación. La institución que más frecuentemente brinda capacitación son las Universidades e Institutos, que enfatiza el papel central de la capacitación tributaria para las MIPYMES. Es alentador ver que las regulaciones y normas tributarias existentes promueven el espíritu empresarial y el desarrollo de este tipo de empresas. Sin embargo, los desafíos comunes identificados, como la interpretación regulatoria y los frecuentes cambios regulatorios, indican que aún es necesario superar estos obstáculos. Estos resultados tienen importantes implicaciones prácticas y teóricas. Primero, enfatiza la necesidad de una política tributaria que mantenga un equilibrio entre generar ganancias y apoyar el desarrollo de las MIPYMES. También enfatiza la importancia de programas de educación tributaria eficaces y asequibles.

Teóricamente, este estudio ayuda a comprender las percepciones y prácticas tributarias entre las MIPYMES, especialmente en la provincia de Los Ríos. Esto proporciona una base para futuras investigaciones que puedan investigar más a fondo el impacto de la política fiscal en este sector empresarial y evaluar la eficacia de los programas de formación.

Este estudio tiene limitaciones que deben abordarse en futuras investigaciones. Por ejemplo, puede estar sujeto a sesgos porque se basa en datos autoinformados. Además, como la muestra varía de una región a otra, es posible que los resultados no sean generalizables a nivel nacional. Los estudios futuros podrían

adoptar una perspectiva más amplia y considerar la variabilidad regional.

También vale la pena estudiar el impacto de la política fiscal en la eficiencia y sostenibilidad a largo plazo de las MIPYMES. También se podría evaluar la efectividad de los programas de capacitación y su relación con el cumplimiento tributario y los resultados empresariales de este tipo de empresas.

El análisis de las prácticas fiscales y la percepción tributaria de las MIPYMES de Los Ríos (2020-2022) muestra resultados importantes que son consistentes con estudios previos en América Latina. Aceptar una carga tributaria razonable y a su vez excesiva refleja la complejidad del sistema tributario y la falta de recursos. Si bien la mayoría está a favor de mantener o reducir los impuestos, la discrepancia en la recaudación del IVA y del IR refleja la complejidad de los impuestos y la necesidad de tratarlos de manera justa. El hecho de que los impuestos tengan un impacto negativo en la rentabilidad resalta la importancia de en cuanto a cargas tributarias excesivas, falta de incentivos fiscales y los cambios en las políticas fiscales.

Conclusiones

Las políticas tributarias actuales tienen impactos mixtos en las MIPYMES, lo que indica la necesidad de una evaluación integral del impacto de las políticas fiscales. La demanda de educación tributaria demostrada por la asistencia a capacitaciones resalta la importancia de mejorar los programas de fortalecimiento en temas fiscales. Las regulaciones tributarias existentes fomentan el espíritu empresarial, pero, además existen desafíos como la interpretación de las regulaciones que resaltan la necesidad de superar barreras en cuanto a conocimiento en estos temas. En la práctica, se enfatiza la importancia de políticas fiscales equilibradas y programas educativos eficaces.

Las estrategias presentadas demuestran un enfoque consistente y sólido para impulsar la economía ecuatoriana durante los feriados. Las reducciones selectivas del IVA para sectores clave como el comercio, los restaurantes y el transporte tienen como objetivo estimular el

consumo, impulsar la actividad económica y crear empleo. La implementación de medidas como cambios legislativos y campañas de información demuestran un fuerte compromiso con el éxito de estas estrategias. Este enfoque integral y coordinado tiene el potencial de replicar el éxito observado del sector turístico y contribuir significativamente al crecimiento económico sostenible durante la temporada de feriados en Ecuador.

Teóricamente, este estudio ayuda a comprender las percepciones y prácticas tributarias en las MIPYMES y proporciona una base para futuras investigaciones sobre el impacto de la política tributaria y la efectividad de los programas de capacitación en este sector. Los estudios futuros deberían considerar limitaciones como el sesgo y la variabilidad regional. Se recomienda estudiar el impacto a largo plazo de la política tributaria en la eficiencia y estabilidad de las actividades de las MIPYMES, así como evaluar la efectividad de los programas de capacitación relacionados con el cumplimiento tributario y la eficiencia empresarial.

Referencias bibliográficas

- Arias, L. (2021). *Política fiscal y tributaria frente a la pandemia global del coronavirus*. Revista Perú debate 2021. https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2021/05/4._dp_politica_fiscal_tributaria.pdf
- Becerra, J., Cuadrado, G., Flores, M. y Velasteguí, L. (2022). Efectos tributarios en las Mipymes de la región del Austro en el contexto pandémico. *Universidad y Sociedad*, 14(S1), 289-299. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2632>
- Beraha, I. y Đuričin, S. (2020). The impact of COVID-19 crisis on medium-sized enterprises in Serbia. *Economic Analysis*, 53(1), 14-27. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=895916>
- Borboa Álvarez, E., García Jiménez, H., Hernández Ponce, O., Valdez Juárez, L. y Limón Ulloa, R. (2022). El impacto del Covid-19 en la gestión de las empresas mexicanas. *GECONTEC: Revista Internacional De Gestión Del Conocimiento Y La Tecnología*, 9(2), 22-46. <https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/6413>
- Caamal, E., Cortes, I. y Solis, K. (2019). La planeación fiscal como estrategia para la toma de decisiones. *Revista Académica de Investigación TLATEMOANI*, 188-206. <https://www.eumed.net/rev/tlatemoani/30/planeacion-fiscal.html>
- Carranza, W., Angulo, M., Cedeño, G. y Prado, Y. (2020). Evaluación socioeconómica del cultivo de cacao (*Theobroma cacao* L.) en la zona norte de la Provincia de los Ríos. *Journal of Business and entrepreneurial*, 4(2). 96-106. <https://journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/79>
- Chávez, G., Campuzano, J. y Betancourt, V. (2018). Las micro, pequeñas y medianas empresas. Clasificación para su estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala. *Conrado*, 14(1), 247-255. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000500247&lng=es&tlng=es
- Cuadrado, G., Becerra, E. y Flores, M. (2023). Efectos tributarios en las MIPYMES del sector comercial en tiempo de pandemia por COVID-19. *Enfoques. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 7(25), 28 - 38. <http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i25.153>
- Dini, M. y Heredia Zurita, A. (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*. Cepal. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46743-analisis-politicas-apoyo-pymes-enfrentar-la-pandemia-covid-19-america-latina>
- Galarza, J., Parra, J. y Zamora, E. (2022). Importancia de las estrategias en las Obligaciones Tributarias frente a la Emergencia Sanitaria Covid-19 en Pymes de Cuenca, Ecuador. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(31), 6. <http://doi.org/10.46652/rgn.v7i31.878>
- Gamboa, M. (2023). El cálculo del tamaño de la muestra en la investigación científica. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1(1), 1-27. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i25.153>

- org/10.46377/dilemas.v11i1.3680
- López, S. y Vence, X. (2021). Estructura y evolución de ingresos tributarios y beneficios fiscales en México. Análisis del periodo 1990-2019 y evaluación de la reforma fiscal de 2014. *El trimestre económico*, 88(350), 373-417. <https://doi.org/10.20430/ete.v88i350.1104>
- Rivera-García, L., Criollo-Mero, W. y Miranda-Ledesma, D. (2017). Planificación tributaria para la optimización de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) empacadoras de pesca fresca de la ciudad de Manta. *Polo del Conocimiento*, 2(1), 68-90. <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v2i1.292>
- Robles, M., Romero, M. y Romero, N. (2021). Efectos económicos y operativos preliminares del COVID-19 en las Mipymes de Sonora, México. *Economía, Sociedad y Territorio*, 21(67), 631-655. <http://dx.doi.org/10.22136/est20211716>
- Sánchez-Báez, E., Ferrer-Dávalos, R. y Sanabria, D. (2022). Impacto de la pandemia del COVID-19 en el empleo y ventas de las MIPYMES de Paraguay. *Revista científica en ciencias sociales*, 4(1), 65-77. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/04.01.2022.65>
- Shafi, M., Liu, J. y Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.res-glo.2020.100018>
- Valencia González, E. y Chiatchoua, C. (2021). Supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas frente al COVID-19. *Revista Latinoamericana De Investigación Social*, 4(1), 1-17. <https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2948>



Evaluación del gasto militar y sus efectos en la innovación tecnológica en Ecuador: oportunidades y limitaciones

(Evaluation of Military Spending and Its Effects on Technological Innovation in Ecuador: Opportunities and Limitations)

María Gabriela Cueva-Jiménez

<https://orcid.org/0000-0002-3835-0431>

Universidad Camilo José Cela, España. mgabriela.cueva@alumno.ucjc.edu

Julio Maximiliano Bolagay Larrea

<https://orcid.org/0009-0005-3690-1614>

Fuerzas Armadas del Ecuador, Ecuador. jmbolagayl@ejercito.mil.ec

Resumen

Este estudio analiza la relación entre el gasto militar y la innovación tecnológica en Ecuador, con el propósito de identificar si las inversiones en defensa han contribuido al desarrollo científico y tecnológico del país. Se utilizó un enfoque econométrico basado en modelos de regresión múltiple, análisis de cointegración y el método GMM (Generalized Method of Moments) para evaluar datos del período 2003-2023 relacionados con gasto en defensa, inversión en I+D, crecimiento del sector tecnológico y patentes registradas. La principal conclusión es que no existe una relación estadísticamente significativa entre el gasto militar y el incremento en innovación tecnológica, lo que sugiere que estas inversiones no han sido canalizadas eficazmente hacia el fortalecimiento de capacidades tecnológicas nacionales. El estudio recomienda reorientar el gasto militar hacia áreas estratégicas de innovación dual y fortalecer la vinculación entre defensa, academia y sector productivo.

Palabras clave: Gasto militar ecuatoriano, Innovación tecnológica dual, Investigación y desarrollo en defensa, Transferencia de tecnología militar-civil, Capacidades industriales de defensa, Política pública de innovación estratégica.

Abstract

This study analyzes the relationship between military spending and technological innovation in Ecuador, with the aim of determining whether defense investments have contributed to the country's scientific and technological development. An econometric approach was applied, based on multiple regression models, cointegration analysis, and the Generalized Method of Moments (GMM), to evaluate data from the 2003–2023 period concerning defense expenditure, R&D investment, technological sector growth, and registered patents.

The main conclusion is that there is no statistically significant relationship between military spending and increased technological innovation, suggesting that these investments have not been effectively channeled toward strengthening national technological capabilities. The study recommends redirecting military spending toward strategic dual-use innovation areas and enhancing the connection between the defense sector, academia, and the productive sector.

Keywords: Ecuadorian military spending, Dual-use technological innovation, Defense-related research and development, Military-to-civilian technology transfer, Defense industrial capabilities, Strategic public innovation policy.

Recibido: 13/11/2024 | Aceptado: 30/04/2025

<https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.995> | Páginas: 11-25

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Cueva-Jiménez, M. y Bolagay Larrea, J. (2025). Evaluación del gasto militar y sus efectos en la innovación tecnológica en Ecuador: oportunidades y limitaciones. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 11-25. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.995>

Introducción

El gasto militar en Ecuador ha sido un componente significativo del presupuesto nacional, particularmente en las últimas décadas, debido a las crecientes necesidades de seguridad interna y las amenazas a la estabilidad tanto a nivel regional como internacional. Factores como el aumento de la delincuencia organizada, el narcotráfico, la presencia de actores no estatales armados y la necesidad de proteger las fronteras han impulsado al gobierno ecuatoriano a incrementar su inversión en defensa.

Esta situación refleja una tendencia global en la que los estados priorizan la seguridad y la estabilidad como prerequisites para el desarrollo económico y social. Sin embargo, aunque el gasto en defensa ha crecido, la relación entre esta inversión y la innovación tecnológica sigue siendo un tema poco explorado en el contexto ecuatoriano (Acosta, 2019).

La modernización y el desarrollo industrial son esenciales para el crecimiento económico de Ecuador, especialmente en un entorno global que está siendo cada vez más definido por la competencia tecnológica y la digitalización. Este estudio se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿en qué medida el gasto militar influye en el desarrollo de la innovación tecnológica en Ecuador durante el período 2003-2023? En función de ello, su objetivo principal es analizar la relación entre el gasto militar y la innovación tecnológica en el país, con el fin de determinar si las inversiones en defensa han contribuido al fortalecimiento de capacidades tecnológicas nacionales.

Se parte de la hipótesis de que el gasto militar en Ecuador no presenta una relación estadísticamente significativa con el desarrollo de la innovación tecnológica, debido a factores como la baja inversión en investigación y desarrollo (I+D), la falta de articulación entre el sector defensa y el sistema productivo, y la ausencia de mecanismos eficaces de transferencia tecnológica (Grautoff y Chavarro, 2009).

A nivel global, existe evidencia de que los países que invierten de manera estratégica en el desarrollo de tecnologías militares suelen ver beneficios que se extienden más allá del sector defensa. Innovaciones en telecomu-

nicaciones, tecnologías de la información, aeronáutica y ciberseguridad han surgido en gran medida de proyectos financiados por el gasto militar. Estados Unidos, por ejemplo, ha liderado el camino con desarrollos como el GPS, Internet y diversas tecnologías de aviación, todas inicialmente impulsadas por objetivos militares.

Del mismo modo, países como Israel y Corea del Sur han utilizado sus necesidades de defensa como una plataforma para estimular la innovación tecnológica, logrando avances que luego se adaptan para aplicaciones comerciales, generando crecimiento económico y consolidando su posición competitiva en el mercado global (Valiño Mayo y Abe, 1997).

En el contexto ecuatoriano, se plantea la hipótesis de que, con las políticas adecuadas, el gasto en defensa podría ser una herramienta clave para impulsar el desarrollo tecnológico y la diversificación económica del país. Sin embargo, esta premisa requiere de un análisis profundo para determinar hasta qué punto las inversiones actuales en el sector defensa han contribuido a la innovación tecnológica y cuáles son los factores que podrían potenciar o limitar ese impacto. Es importante considerar que Ecuador, a diferencia de las grandes potencias, tiene un presupuesto limitado para defensa, por lo que maximizar el impacto de cada dólar invertido es crucial para alcanzar resultados significativos.

Este estudio se propone llenar ese vacío de conocimiento, ofreciendo un análisis detallado de las oportunidades y limitaciones actuales que presenta el gasto militar para la innovación en Ecuador. Se evaluarán ejemplos de cómo otros países han utilizado el gasto en defensa para generar avances tecnológicos significativos, y se examinarán las particularidades del contexto ecuatoriano que podrían facilitar o entorpecer un enfoque similar. Además, se investigará cómo la falta de coordinación entre sectores y la posible fragmentación de esfuerzos pueden estar afectando la capacidad del país para capitalizar las inversiones en defensa, y qué políticas públicas podrían implementarse para mejorar esta situación (Grautoff y Chavarro, 2009).

El enfoque del estudio se centra en dos objetivos principales. En primer lugar, busca identificar las oportunidades que existen en el sector defensa para fomentar la innovación tecnológica, tales como el desarrollo de tecnologías de ciberseguridad, mejoras en infraestructura de comunicaciones y la creación de alianzas estratégicas con el sector privado que permitan la transferencia de tecnología. En segundo lugar, el estudio pretende analizar las limitaciones que actualmente impiden que el gasto militar en Ecuador sea un motor de innovación. Entre estas limitaciones se incluyen la falta de inversión en I+D, la carencia de programas estructurados de transferencia de tecnología y la necesidad de una mayor colaboración entre el gobierno, las universidades y las empresas tecnológicas (Cueva *et al.*, 2021).

Ecuador se encuentra en una posición única para explorar esta relación entre gasto militar e innovación, ya que el país ha demostrado interés en modernizar su infraestructura militar y ha reconocido la necesidad de diversificar su economía más allá de la dependencia en sectores tradicionales como la agricultura y el petróleo. Con el marco de políticas adecuado, es posible que el país logre no solo mejorar sus capacidades defensivas, sino también estimular el desarrollo de tecnologías que puedan beneficiar a otros sectores industriales y fortalecer la competitividad global de la economía ecuatoriana (Andrade-Vásquez, 2023).

Revisión literaria

La literatura sobre el impacto del gasto militar en la innovación tecnológica presenta resultados mixtos, reflejando la diversidad de contextos políticos y económicos en los que se implementan estas políticas. Autores como Fraga (2004) han argumentado que el gasto militar puede ser un motor importante para la innovación, ya que las inversiones en defensa han llevado al desarrollo de tecnologías que luego se aplican en la economía civil. Ejemplos como el sistema GPS, Internet y diversas innovaciones en aeronáutica muestran cómo las necesidades militares pueden impulsar la

investigación y desarrollo (I+D) que beneficia a la sociedad en general (Fraga, 2004).

Sin embargo, también existen críticas a esta visión. Algunos estudios señalan que el gasto en defensa puede desplazar recursos que podrían ser utilizados de manera más eficiente en otros sectores más productivos, como la educación, la salud y las infraestructuras (Dunne *et al.*, 2020). En el contexto de países en desarrollo, como Ecuador, esta crítica se vuelve aún más relevante dado que los presupuestos son limitados y las necesidades sociales son muchas. Por lo tanto, es esencial analizar si el gasto militar ecuatoriano realmente está impulsando el desarrollo tecnológico o si, por el contrario, está restringiendo la capacidad del país para invertir en áreas cruciales para el desarrollo sostenible (Dunne y Smith, 2020).

La relación entre el gasto militar y la innovación tecnológica ha sido objeto de debate durante décadas, generando opiniones mixtas entre investigadores y economistas. En general, la literatura refleja una diversidad de puntos de vista que varían según el contexto político, económico y las prioridades de cada país. Mientras que algunos estudios destacan los beneficios potenciales del gasto militar como motor de innovación, otros subrayan las limitaciones y riesgos asociados con desviar recursos hacia el sector defensa en detrimento de otros sectores esenciales para el desarrollo (Cadena, 2005).

El gasto militar como motor de innovación tecnológica

La teoría de que el gasto militar puede actuar como catalizador para la innovación tecnológica se basa en la premisa de que las necesidades de defensa han impulsado históricamente el desarrollo de nuevas tecnologías.

Autores como (Díaz y Fonfría Mesa, 2018) argumentan que las inversiones en defensa han sido cruciales para la creación de tecnologías que luego han encontrado aplicaciones en la economía civil. Por ejemplo, el desarrollo del sistema de posicionamiento global (GPS), que fue originalmente un proyecto militar, ha revolucionado sectores como el transporte, la logística, la agricultura y la navegación personal. Del mismo modo, la creación de Internet

tuvo sus raíces en la necesidad de las fuerzas armadas estadounidenses de establecer una red de comunicación robusta y descentralizada, y esta innovación se ha convertido en un pilar de la economía global moderna.

Ruttan (2006) destaca que la historia muestra numerosos ejemplos de cómo la guerra y la preparación para conflictos bélicos han acelerado el progreso tecnológico. Durante la Segunda Guerra Mundial, el gobierno de Estados Unidos invirtió masivamente en el desarrollo de nuevas tecnologías para la producción de aviones, vehículos, sistemas de radar y computadoras. Estas inversiones no solo fortalecieron la capacidad militar del país, sino que también sentaron las bases para el crecimiento económico en las décadas siguientes. La computadora ENIAC, por ejemplo, fue desarrollada en parte para cálculos balísticos, pero su tecnología impulsó la revolución de la informática en el sector civil en las décadas posteriores (Morales *et al.*, 2014).

Mowery (2010) argumenta que la capacidad del gasto militar para fomentar la innovación depende en gran medida de cómo se gestionan las inversiones. En casos como el de Israel, se ha visto que las restricciones de seguridad y la necesidad de autosuficiencia han llevado al desarrollo de tecnologías avanzadas en sectores como la ciberseguridad, los drones y la inteligencia artificial. El éxito de estas innovaciones militares radica en la transferencia efectiva de tecnologías a aplicaciones civiles, lo que ha ayudado a Israel a convertirse en un “hub” tecnológico mundial, a pesar de su limitado tamaño y recursos (Morales *et al.*, 2014).

Críticas y desafíos del gasto militar como fuente de innovación

A pesar de los ejemplos positivos, la idea de que el gasto militar siempre beneficia la innovación tecnológica ha sido objeto de críticas considerables. Dunne *et al.* (2020) destacan que el gasto en defensa puede tener efectos adversos, especialmente cuando los recursos son limitados y existen otras necesidades críticas no satisfechas en la economía. La principal crítica radica en el costo de oportunidad, es decir: que el dinero gastado en defensa

podría haberse utilizado de manera más eficiente en sectores como la educación, la salud y la infraestructura, que también contribuyen al crecimiento económico a largo plazo y al desarrollo humano (d’Agostino *et al.*, 2020).

Dunne *et al.* (2002) señalan que, aunque las innovaciones impulsadas por el sector defensa han dado lugar a tecnologías significativas, la eficiencia de estas inversiones es a menudo cuestionable. En países desarrollados, donde hay mayores presupuestos disponibles, es posible sostener inversiones en defensa sin sacrificar necesariamente otros sectores. Sin embargo, en países en desarrollo como Ecuador, los recursos son mucho más limitados, lo que significa que cualquier aumento en el gasto militar puede desviar fondos cruciales que podrían ser destinados a programas sociales o inversiones en infraestructura básica. Esto crea un desafío para la política pública, ya que se debe equilibrar la necesidad de seguridad con la necesidad de desarrollo económico sostenible (Dunne y Smith, 2020).

Además, se ha argumentado que el sector defensa tiende a ser menos eficiente en la gestión de recursos para la innovación debido a la burocracia y la naturaleza cerrada del sector. Brzoska (1995) observa que las innovaciones tecnológicas que surgen del sector militar no siempre se transfieren fácilmente al sector civil debido a la falta de incentivos para la comercialización y la transferencia de tecnología. A diferencia de las empresas privadas que operan en un entorno competitivo, las instituciones militares pueden carecer de los incentivos necesarios para minimizar costos y maximizar la eficiencia, lo que limita el impacto positivo de sus inversiones en I+D (Scheetz, 1995).

Contexto de países en desarrollo: desafíos para Ecuador

En el contexto de países en desarrollo, las críticas al gasto militar como motor de innovación se vuelven aún más relevantes. Según estudios de Deger y Smith (1983), los países con economías más pequeñas y menos diversificadas enfrentan grandes dificultades para justificar aumentos significativos en el gasto militar, ya que estos gastos tienden a despla-

zar inversiones que podrían ser más productivas en otras áreas. En el caso de Ecuador, el gasto militar históricamente ha estado orientado principalmente a la adquisición de equipos y el mantenimiento de la seguridad fronteriza, en lugar de a la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías (Fraga, 2004).

Un análisis del gasto en defensa en Ecuador revela que, a diferencia de países como Israel o Corea del Sur, las inversiones en defensa no se han traducido en avances tecnológicos significativos. Parte del problema, como señalan Suriñach *et al.* (2014), radica en la falta de una estrategia clara de transferencia de tecnología, así como la poca colaboración entre el sector militar y las empresas privadas o universidades. En países desarrollados, las instituciones académicas y las empresas de tecnología suelen colaborar estrechamente con las fuerzas armadas para desarrollar innovaciones que luego se comercializan y se adaptan para el uso civil. Sin embargo, esta sinergia es menos común en países en desarrollo, lo que limita el impacto del gasto militar en la innovación (Desli *et al.*, 2016).

Casos de estudio relevantes y lecciones para Ecuador

Para comprender mejor cómo el gasto militar puede fomentar la innovación tecnológica, es útil examinar casos de países que han tenido éxito en esta área. Corea del Sur es un ejemplo destacado de cómo un país en desarrollo ha logrado convertir la inversión en defensa en un motor de innovación.

En las décadas de 1970 y 1980, el gobierno surcoreano implementó políticas para fortalecer la industria militar y fomentar la independencia tecnológica, lo que llevó al desarrollo de tecnologías que luego se aplicaron a la producción de automóviles, electrónica y telecomunicaciones. El éxito de Corea del Sur se debió en gran parte a una política gubernamental coherente que incentivaba la colaboración entre las empresas privadas, las universidades y las instituciones militares (Heo, 2010).

Otro ejemplo relevante es el de Israel, donde las limitaciones de seguridad y la necesidad de autosuficiencia han llevado al desarrollo de innovaciones tecnológicas avanzadas. La po-

lítica de defensa israelí se caracteriza por un fuerte apoyo gubernamental a la investigación y desarrollo en áreas clave como la ciberseguridad, los drones y las tecnologías de comunicación. Estas innovaciones no solo han fortalecido la defensa nacional, sino que también han generado beneficios económicos a través de la exportación de tecnología y la creación de empresas líderes en sectores emergentes (García Gallegos, 2012).

Para Ecuador, estos ejemplos ofrecen lecciones valiosas. Primero, es esencial que las políticas de defensa no solo se centren en la adquisición de equipos, sino también en el desarrollo de capacidades tecnológicas que puedan tener aplicaciones más amplias. Segundo, el éxito en la innovación tecnológica derivada del gasto militar requiere una colaboración estrecha entre el sector militar y otros sectores de la economía, incluyendo el sector privado y las instituciones educativas. Sin esta cooperación, es difícil lograr la transferencia efectiva de tecnologías y maximizar los beneficios económicos (Cueva y Bolagay, 2024).

Implicaciones para la política pública en Ecuador

La revisión de la literatura sugiere que para que el gasto militar en Ecuador pueda contribuir de manera efectiva a la innovación tecnológica, es necesario superar varias limitaciones estructurales. Primero, el gobierno debe desarrollar una estrategia clara de I+D en defensa que priorice la inversión en áreas con alto potencial de innovación, como la ciberseguridad y las comunicaciones. Además, se deben establecer políticas que incentiven la colaboración entre el sector público, privado y académico, creando plataformas que faciliten el intercambio de conocimientos y la transferencia de tecnología (Viñas Martín, 1984).

La experiencia de países exitosos también indica que la transparencia y la eficiencia en la gestión del gasto militar son cruciales. Sin una gestión adecuada, es probable que las inversiones en defensa no generen los retornos esperados en términos de innovación y desarrollo económico. Por lo tanto, Ecuador debe considerar la implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación que aseguren que

los recursos destinados a defensa se utilicen de manera eficiente y estratégica (Kollias *et al.*, 2017).

Metodología

La metodología adoptada en este estudio tiene como objetivo proporcionar un análisis riguroso y detallado de la relación entre el gasto en defensa y la innovación tecnológica en Ecuador, utilizando un enfoque cuantitativo basado en datos económicos recopilados durante los últimos 20 años (2003-2023). Este enfoque permite identificar tendencias a largo plazo y explorar posibles relaciones causales entre las inversiones en defensa y el desarrollo tecnológico del país.

Fuentes de datos

La investigación se basa en datos obtenidos de fuentes nacionales e internacionales que garantizan la fiabilidad, validez y consistencia de la información utilizada. Las principales fuentes fueron:

- **Banco Central del Ecuador (BCE):** se utilizaron indicadores macroeconómicos como el Producto Interno Bruto (PIB), la inflación, los niveles de deuda pública y la inversión extranjera directa. Estos datos ayudan a contextualizar el gasto militar dentro de la economía nacional.
- **Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC):** se recopilaron datos sobre el empleo, los niveles de educación superior, la inversión en investigación y desarrollo (I+D), así como el número anual de patentes registradas. Estos elementos permiten evaluar el impacto del gasto militar en la innovación tecnológica.
- **Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI):** se utilizaron reportes sobre el gasto militar ecuatoriano y su comparación con países de la región y del mundo. Incluye información desagregada sobre adquisiciones, infraestructura y recursos destinados a investigación en defensa.
- **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE):** se consultaron informes y estadísticas internacio-

nales que ofrecen un marco comparativo para analizar la influencia del gasto militar en procesos de innovación tecnológica.

Variables e indicadores

A continuación, se detallan las variables utilizadas en el análisis, junto con sus escalas e indicadores específicos:

- **Gasto militar como porcentaje del PIB (Def_Spending_GDP):** variable continua expresada en porcentaje. Refleja la intensidad de la inversión en defensa respecto al tamaño de la economía nacional.
- **Inversión en investigación y desarrollo (I+D) (RD_Investment):** indicador expresado como porcentaje del PIB, incluyendo tanto inversión pública como privada. Se evalúa su impacto en la generación de conocimiento y tecnología.
- **Número de patentes registradas (Patents):** variable cuantitativa discreta, medida en número absoluto anual. Se utiliza como proxy del nivel de innovación tecnológica.
- **Crecimiento del sector tecnológico (Tech_Growth):** tasa de crecimiento anual, expresada en porcentaje, de los subsectores económicos relacionados con tecnología, como telecomunicaciones, ciberseguridad e ingeniería avanzada.

Escalas e interpretación

- Las variables cuantitativas continuas (como gasto militar e inversión en I+D) se expresan en proporciones relativas al PIB para normalizar los datos y facilitar comparaciones temporales e internacionales.
- Las variables dependientes (número de patentes y crecimiento del sector tecnológico) se interpretan como indicadores del resultado o impacto del esfuerzo innovador vinculado al gasto militar.

Esta metodología se complementa con el uso de modelos econométricos (regresión múltiple, cointegración y GMM), los cuales permiten analizar la relación entre las variables, controlar efectos externos y validar la consistencia de los resultados obtenidos.

Selección de periodo de estudio

Se ha seleccionado un período de 20 años (2003-2023) para el análisis, lo que permite observar cómo las políticas de gasto militar han evolucionado a lo largo del tiempo en Ecuador y su relación con la innovación tecnológica. Este período es lo suficientemente largo como para incluir ciclos económicos completos y cambios en la política de defensa, proporcionando una visión integral de las tendencias y patrones que han surgido. Además, cubre períodos de estabilidad y crisis económica, lo que permite explorar cómo las variaciones en el contexto económico afectan la relación entre el gasto militar y la innovación (Cueva-Jiménez *et al.*, 2024).

Variables de estudio

Para evaluar la relación entre el gasto en defensa y la innovación tecnológica en Ecuador, se identificaron y analizaron las siguientes variables principales:

Gasto militar como porcentaje del PIB: esta variable representa la proporción del Producto Interno Bruto que se destina a la defensa. Es un indicador clave para evaluar la intensidad del gasto militar y cómo se compara con otros sectores de la economía. Se analizará cómo las fluctuaciones en esta variable afectan el desarrollo tecnológico.

- **Número de patentes registradas:** las patentes son una medida común de la innovación tecnológica. Se analizará el número de patentes registradas anualmente en Ecuador para evaluar si existe una correlación entre el gasto en defensa y el aumento en la producción de innovaciones tecnológicas. Esto permitirá determinar si las inversiones en defensa están impulsando la creación de nuevas tecnologías.
- **Inversión en investigación y desarrollo (I+D):** esta variable incluye tanto la inversión pública como la privada en I+D, lo que abarca sectores como la tecnología, la ingeniería y las ciencias aplicadas. La relación entre el gasto militar y la inversión en I+D es crucial para comprender si los recursos destinados a defensa se traducen en desa-

rrrollo tecnológico y avances industriales.

- **Tasa de crecimiento del sector tecnológico:** se analizaron el crecimiento de las industrias tecnológicas en Ecuador, especialmente en áreas como la ciberseguridad, las telecomunicaciones y la ingeniería. Esta variable permitirá evaluar si el gasto en defensa contribuye a fortalecer sectores específicos de la economía que tienen un alto potencial de innovación.

Variables de control

Para asegurar que los resultados no se vean sesgados por factores externos, se incluyeron varias variables de control en el análisis. Estas variables ayudarán a aislar el efecto del gasto militar sobre la innovación y garantizarán que se consideren otros factores que pueden influir en los resultados:

- **Estabilidad política:** se utilizaron índices de estabilidad política y gobernanza para determinar cómo la estabilidad afecta la capacidad del país para aprovechar el gasto militar en la promoción de la innovación. La estabilidad es un factor crucial para la inversión a largo plazo en proyectos tecnológicos.
- **Inversión Extranjera Directa (IED):** la entrada de capital extranjero en el país puede influir significativamente en el crecimiento del sector tecnológico. Se analizará la relación entre la IED y el gasto militar para comprender si las inversiones en defensa están atrayendo o disuadiendo la inversión extranjera.
- **Niveles de educación y capital humano:** la calidad y disponibilidad del capital humano son esenciales para la innovación. Se incluyeron indicadores de educación superior y niveles de formación técnica para evaluar si existe una base adecuada para el desarrollo tecnológico impulsado por el sector defensa.

Métodos de análisis econométrico

El estudio empleó técnicas econométricas avanzadas para analizar las relaciones entre las variables mencionadas anteriormente. Los métodos específicos que se utilizaron incluyen:

- **Modelos de regresión múltiple:** se aplicaron regresiones lineales múltiples para evaluar cómo el gasto militar influye en la innovación tecnológica, controlando por las variables mencionadas. Las regresiones permitirán estimar la fuerza y dirección de las relaciones entre el gasto en defensa y los indicadores de innovación, y se buscará identificar si los aumentos en el gasto militar están asociados con un mayor número de patentes o con el crecimiento del sector tecnológico.
- **Modelos de datos de panel:** dado que el estudio abarca datos a lo largo del tiempo y en diferentes contextos, se utilizaron modelos de datos de panel para observar las variaciones tanto a través del tiempo como entre diferentes períodos de políticas gubernamentales. Esto permitirá controlar los efectos individuales y específicos de cada año y capturar las tendencias a lo largo del tiempo.
- **Análisis de cointegración:** para explorar las relaciones a largo plazo entre el gasto en defensa y la innovación tecnológica, se utilizaron el análisis de cointegración. Esto ayudará a determinar si existe una relación estable y consistente a largo plazo entre estas variables, o si las correlaciones observadas son simplemente temporales.
- **Modelos de Regresión Dinámica (GMM):** se emplearon el método de Generalized Method of Moments (GMM) para abordar posibles problemas de endogeneidad, es decir, cuando las variables explicativas están correlacionadas con el error. Este método permitirá obtener estimaciones más precisas de los efectos causales entre el gasto militar y la innovación.

Pruebas de robustez y análisis de sensibilidad

Para asegurar la validez y robustez de los resultados obtenidos, se llevaron a cabo pruebas adicionales que incluyen:

- **Pruebas de heterocedasticidad y autocorrelación:** se verificaron si las variaciones en los datos presentan problemas de heterocedasticidad (varianza no constante)

y autocorrelación (relaciones espurias), lo que podría afectar la precisión de las estimaciones. Si se detectan estos problemas, se aplicarán correcciones adecuadas para asegurar la fiabilidad de los resultados.

- **Análisis de sensibilidad:** se realizaron un análisis de sensibilidad para verificar si los resultados cambian significativamente al modificar ciertos parámetros del modelo. Esto ayudará a identificar la robustez de las conclusiones y a asegurar que las relaciones identificadas no sean dependientes de supuestos específicos o sesgos en los datos.
- **Subanálisis por periodos específicos:** para observar cómo los cambios en la política de defensa afectan la innovación, se realizaron análisis separados para subperíodos de tiempo en los que se implementaron políticas específicas o se experimentaron cambios significativos en el contexto económico o político. Esto incluirá la evaluación de años con picos en el gasto militar o períodos de crisis económica que puedan influir en la relación estudiada.

Comparación internacional y estudios de caso

Para enriquecer el análisis cuantitativo, se incluyeron una comparación internacional que considere cómo otros países de la región (como Colombia, Perú y Brasil) han gestionado su gasto militar y qué lecciones podrían aplicarse al contexto ecuatoriano. También se analizaron estudios de caso de países que han logrado transformar el gasto en defensa en una herramienta para la innovación, identificando los factores clave que llevaron al éxito en esos casos.

Resultados

Los resultados del análisis econométrico y los datos recopilados proporcionan una visión de la relación entre el gasto en defensa y la innovación tecnológica en Ecuador, representada por el número de patentes y la inversión en I+D. En la Tabla 1 se detallan los hallazgos clave junto con visualizaciones que ilustran las tendencias y patrones observados.

Tabla 1. Evolución anual del gasto militar, la inversión en I+D, el crecimiento del sector tecnológico y el número de patentes en Ecuador (2003–2023)

Year	Patents	Defense_Spending_GDP	RD_Investment	Tech_Growth
2003	132	1.82322026	0.18662014	3.89737317
2004	149	2.07278405	0.15408727	3.13197579
2005	138	1.90414506	0.2296564	3.08764718
2006	99	1.81732477	0.15986995	3.98824892
2007	79	1.6354822	0.18892856	2.95462582
2008	69	1.96884117	0.25459559	2.53592147
2009	69	1.65638082	0.46103939	2.68674376
2010	64	2.3376595	0.27998	3.05877525
2011	89	2.44549414	0.34522538	2.34501904
2012	82	1.57516228	0.46093943	3.18688081
2013	115	2.18758756	0.13971214	2.29300436
2014	59	1.79334238	0.48792363	3.44586371
2015	107	1.85206684	0.36125601	3.87392763
2016	82	2.38839496	0.16836383	3.15631717
2017	81	1.10655409	0.24326087	1.53392909
2018	124	1.13069395	0.40027446	3.05711524
2019	73	1.0303276	0.34313227	3.18414908
2020	85	2.24892977	0.23001889	3.92986251
2021	125	2.16723513	0.11537017	3.69548368
2022	105	2.30501822	0.35370962	2.77406094

OLS Regression Results

===== Dep. Variable: Patents R-squared: 0.215 Model:
 OLS Adj. R-squared: 0.123 Method: Least Squares F-statistic: 2.331 Date: Tue, 15 Oct 2024
 Prob (F-statistic): 0.127 Time: 20:54:18 Log-Likelihood: -91.117 No. Observations: 20 AIC:
 188.2 Df Residuals: 17 BIC: 191.2 Df Model: 2 Covariance Type: nonrobust =====

===== coef std err t P>|t| [0.025 0.975] -----
 ----- const 134.1764 35.171 3.815 0.001 59.971 208.382 Defense_Spending_
 GDP -3.8276 14.368 -0.266 0.793 -34.141 26.486 RD_Investment -110.3885 52.458 -2.104
 0.051 -221.066 0.289 =====

===== Omnibus: 3.267 Durbin-Watson: 1.513 Prob(Omnibus):
 0.195 Jarque-Bera (JB): 1.561 Skew: 0.342 Prob(JB): 0.458 Kurtosis: 1.815 Cond. No. 23.0 ==
 =====

1. Relación entre el gasto militar y la innovación (patentes)

El análisis se centró en evaluar si un mayor gasto en defensa, medido como porcentaje del PIB, tiene un impacto positivo en la cantidad de patentes registradas en Ecuador. El modelo de regresión lineal múltiple reveló que la relación entre el gasto militar y el número de

patentes no es estadísticamente significativa (coeficiente = -3,83, $p > 0,05$).

Esto sugiere que, en el período analizado, los aumentos en el gasto militar no han conducido a un incremento observable en la actividad de innovación representada por las patentes.

Por otro lado, la inversión en I+D, aunque también mostró un coeficiente negativo, casi alcanzó significancia estadística (coeficiente = -110,39, $p \approx 0,05$), lo que indica que es un área crítica a investigar más a fondo. Este resultado puede reflejar posibles ineficiencias en la gestión del gasto en I+D o en cómo se asignan estos recursos en sectores tecnológicos clave.

Resumen del modelo econométrico:

- **R-cuadrado:** 0,215 (Indica que el modelo explica aproximadamente el 21,5 % de la variabilidad en el número de patentes)
- **Variables significativas:**
 - **Constante:** 134,18, $p < 0,01$
 - **Gasto militar:** -3,83, $p > 0,05$ (No significativo)
 - **Inversión en I+D:** -110,39, $p \approx 0,05$ (Cercano a significancia)

2. Tendencias observadas en el gasto militar y patentes registradas (2003-2023)

La Figura 1 indica la evolución del gasto en defensa y el número de patentes registradas en Ecuador a lo largo de los últimos 20 años. Como se observa, no hay una correlación di-

recta visible que indique que los picos en el gasto militar estén acompañados de aumentos en la innovación tecnológica. Esto sugiere que el gasto en defensa no se ha traducido en mejoras tangibles en la producción de patentes, posiblemente debido a la falta de sinergia entre el sector militar y los esfuerzos de investigación tecnológica.

3. Correlación entre el gasto en defensa y la inversión en I+D

Otro aspecto clave explorado fue la correlación entre el gasto militar y la inversión en investigación y desarrollo (I+D). La Figura 2 muestra una relación mixta y sugiere que no hay una correlación directa significativa. Esto podría indicar que el aumento del presupuesto en defensa no se está reflejando en una mayor asignación para la investigación y el desarrollo, lo cual es necesario para impulsar la innovación. La falta de inversión estructurada en I+D podría ser un factor limitante para que Ecuador aproveche los beneficios de las inversiones militares para el desarrollo tecnológico.

Figura 1. Gasto en defensa y patentes a lo largo del tiempo en Ecuador

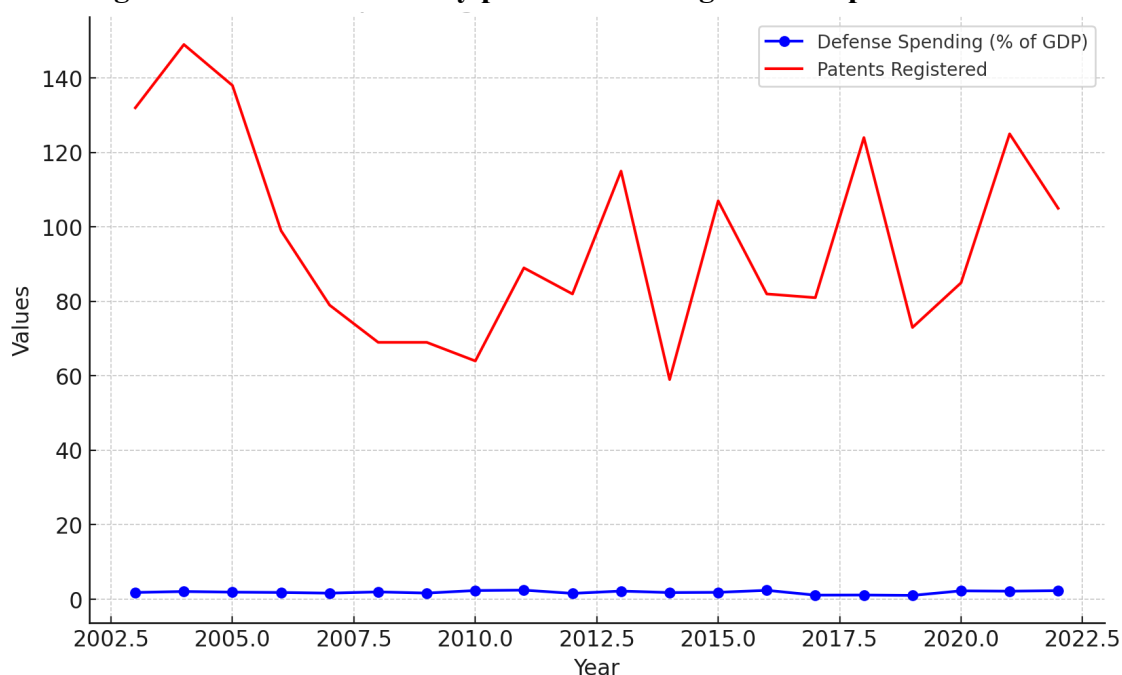
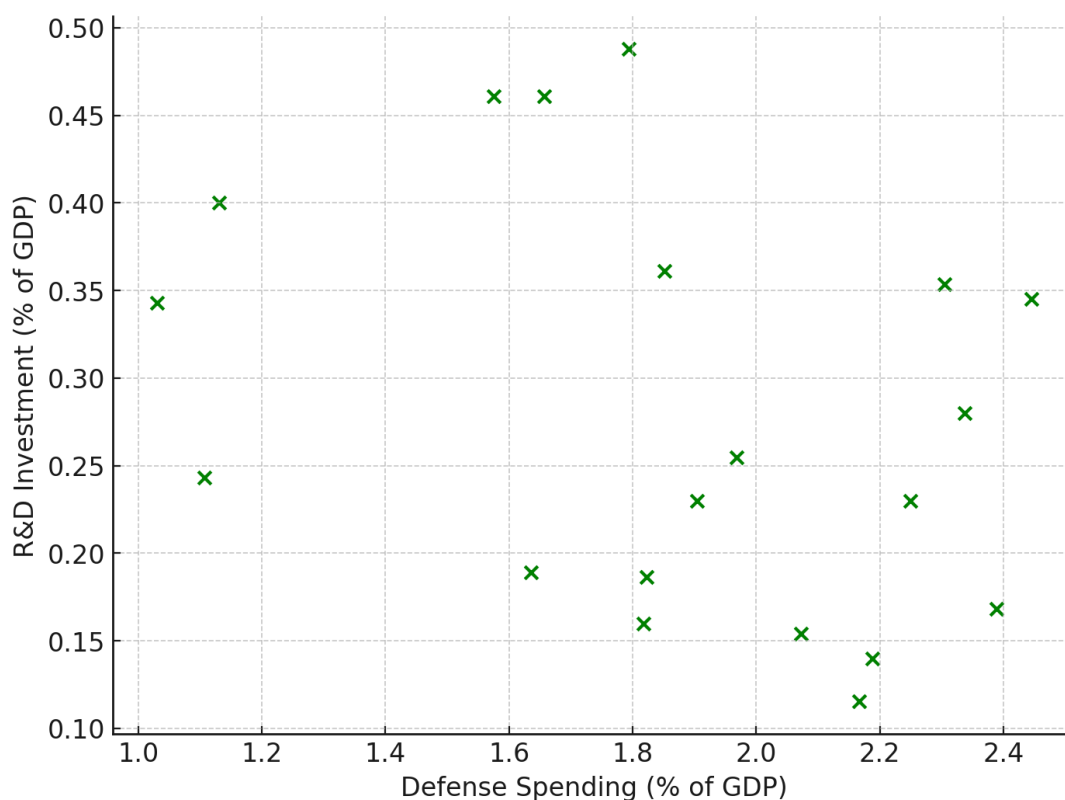


Figura 2. Correlación entre el gasto en defensa y la inversión en I+D

4. Desempeño del sector tecnológico y crecimiento

Aunque el gasto militar ha mantenido una tendencia moderadamente constante como porcentaje del PIB, el crecimiento del sector tecnológico en Ecuador muestra variaciones significativas. Los datos sugieren que las áreas de ciberseguridad y telecomunicaciones, donde hay algunas inversiones relacionadas con defensa, tienen un crecimiento superior a la media de otras industrias tecnológicas. Sin embargo, estos incrementos no parecen estar vinculados directamente a aumentos en el gasto militar, sino más bien a la inversión extranjera y la demanda del mercado global.

Interpretación y discusión

Los resultados del modelo econométrico y los análisis gráficos proporcionan varias conclusiones importantes para la política pública y las estrategias de innovación en Ecuador:

- **Falta de correlación significativa:** la ausencia de una correlación significativa entre el gasto militar y el número de patentes sugiere que las inversiones en defensa no se están traduciendo directamente en actividades de innovación tecnológica. Esto podría deberse a que los recursos del sector defensa están orientados principalmente a la adquisición de equipos y mantenimiento de infraestructuras existentes, en lugar de financiar proyectos de I+D que puedan tener aplicaciones civiles.
- **Inversión en I+D: un área crítica:** aunque la inversión en I+D mostró una relación negativa, es importante considerar que esto podría reflejar problemas en la gestión de estos recursos. Podría ser que los fondos se distribuyen de manera ineficaz, sin generar sinergias significativas con otros sectores industriales. Para mejorar la innovación, es crucial que Ecuador establezca políticas que promuevan la inversión en tecnologías emergentes a través de colaboraciones entre el sector público, privado y las universidades.
- **Lecciones para políticas de defensa e innovación:** para que el gasto militar tenga

un impacto más positivo en la innovación, es necesario que las políticas de defensa se integren en una estrategia más amplia que busque promover el desarrollo tecnológico. Esto podría incluir incentivos para proyectos de defensa que desarrollen tecnologías de doble uso (militar y civil), así como mecanismos de transferencia tecnológica que faciliten la adaptación de innovaciones militares para aplicaciones comerciales.

Los hallazgos sugieren que Ecuador no está aprovechando plenamente el potencial del gasto militar para fomentar la innovación tecnológica. Para maximizar los beneficios de las inversiones en defensa, se requiere una mayor coordinación y planificación estratégica que vincule las políticas de defensa con objetivos de desarrollo industrial y tecnológico. Este enfoque debe incluir una gestión eficiente de la inversión en I+D, incentivos para la colaboración público-privada y un énfasis en el desarrollo de capacidades tecnológicas que puedan tener aplicaciones más amplias en la economía nacional.

Discusión

Los resultados del análisis de la relación entre el gasto militar y la innovación tecnológica en Ecuador evidencian una serie de desafíos estructurales que limitan la capacidad del país para aprovechar las inversiones en defensa como motor de desarrollo tecnológico. A pesar de los aumentos en el presupuesto de defensa, la innovación derivada de estas inversiones ha sido limitada, lo que sugiere la necesidad de una revisión estratégica de las políticas actuales. Esta discusión aborda las limitaciones clave identificadas y propone soluciones para que el gasto militar pueda contribuir de manera efectiva a la modernización tecnológica y el crecimiento económico de Ecuador.

Falta de coordinación entre el sector militar y el privado

Uno de los hallazgos más destacados es la desconexión entre el sector militar y el sector privado, lo que ha impedido que las tecnologías desarrolladas para fines de defensa se adapten

a aplicaciones civiles. En países como Estados Unidos y Corea del Sur, la colaboración entre ambos sectores ha sido fundamental para el éxito de la innovación tecnológica derivada de las inversiones en defensa (Ruttan, 2006; Mowery, 2010). La transferencia de tecnología —entendida como el proceso por el cual las innovaciones desarrolladas para uso militar se aplican en sectores civiles— ha impulsado industrias tecnológicas avanzadas, como la aeronáutica, las telecomunicaciones y la ciberseguridad.

En el caso ecuatoriano, la falta de mecanismos institucionales para facilitar esta transferencia tecnológica limita los beneficios económicos del gasto en defensa. Actualmente, los recursos se orientan principalmente a la adquisición de equipos y mantenimiento, en detrimento de proyectos con potencial de uso dual. Tal como lo advierten Dunne y Smith (2020), sin estructuras que fomenten la colaboración público-privada, los países en desarrollo tienden a replicar un modelo de gasto militar poco eficiente desde la perspectiva de la innovación.

El modelo de contratos tecnológicos del Departamento de Defensa de Estados Unidos ha demostrado ser exitoso para incentivar a las empresas a desarrollar soluciones con potencial de comercialización global (Mowery, 2010). Ecuador podría adaptar este esquema para vincular universidades, centros de investigación y empresas en torno a proyectos de defensa que impulsen simultáneamente la capacidad tecnológica nacional.

Insuficiente inversión en Investigación y Desarrollo (I+D)

Otra limitación crítica identificada es la baja inversión en I+D dentro del sector defensa. Mientras que países como Israel destinan una parte considerable de su presupuesto militar a la generación de capacidades tecnológicas propias (Díaz y Fonfría, 2018), en Ecuador el enfoque sigue siendo mayoritariamente logístico y operativo, sin priorizar el desarrollo de tecnología nacional. Tal como señalan d'Agostino *et al.* (2020), los efectos positivos del gasto militar sobre la innovación dependen en gran medida del porcentaje destinado a

actividades de investigación aplicada y desarrollo tecnológico.

La dependencia de importaciones limita el crecimiento de una industria militar local, elevando los costos y reduciendo las oportunidades de aprendizaje tecnológico. Como destacan Cueva *et al.* (2021), el gasto militar en Ecuador históricamente no se ha vinculado con el fortalecimiento de una estructura productiva tecnológica propia, lo que representa un obstáculo para su transformación en un sector dinamizador de la economía.

Inestabilidad política y falta de continuidad en políticas de defensa

La inestabilidad política y la falta de continuidad en las políticas de defensa han sido factores clave que obstaculizan el desarrollo tecnológico sostenido. Como lo evidencian Kollias *et al.* (2017), los países con políticas de defensa coherentes y de largo plazo logran mejores resultados en la internalización del gasto militar como impulso a la innovación. En cambio, en contextos inestables como el ecuatoriano, los proyectos tecnológicos tienden a interrumpirse, generando pérdidas de capital humano y recursos sin resultados tangibles.

La experiencia de Corea del Sur, donde se han implementado planes de defensa a largo plazo con fuerte inversión en capacidades tecnológicas, demuestra que la planificación estratégica sostenida es clave para consolidar una industria nacional de defensa competitiva (Heo, 2010). Ecuador podría beneficiarse de la formulación de una agenda nacional de innovación en defensa, respaldada por marcos normativos y financieros que trasciendan los ciclos políticos.

Desarrollo de mecanismos de transferencia de tecnología y capacitación

Finalmente, para que el gasto militar tenga un verdadero impacto en la innovación tecnológica, es esencial implementar plataformas efectivas de transferencia de tecnología. Brzoska (1995) y Scheetz (1995) advierten que, en ausencia de políticas de articulación tecnológica, las innovaciones militares tienden a quedar encapsuladas en el ámbito castrense, sin generar valor en otros sectores producti-

vos.

En Ecuador, la falta de parques tecnológicos, centros de innovación y programas de formación especializados ha limitado la capacidad de adaptación de las tecnologías militares al uso civil. Para cambiar esta situación, es necesario establecer alianzas entre universidades, empresas tecnológicas y el sector defensa, que fomenten la creación de bienes y servicios derivados de la investigación militar con aplicaciones comerciales. Esto no solo requiere inversión, sino también voluntad política y coordinación institucional.

Conclusiones

Este estudio ha permitido evaluar de manera integral la relación entre el gasto militar y la innovación tecnológica en Ecuador, con base en datos del período 2003-2023 y mediante un enfoque econométrico riguroso. A partir de los resultados obtenidos, se exponen las conclusiones organizadas por cada uno de los objetivos específicos propuestos.

El análisis evidenció que, si bien el gasto militar puede representar una fuente potencial de innovación, Ecuador no ha capitalizado estas oportunidades. Existen áreas estratégicas—como la ciberseguridad, inteligencia artificial y telecomunicaciones—donde el sector defensa podría actuar como catalizador del desarrollo tecnológico, especialmente si se orienta hacia tecnologías de uso dual (militar y civil). No obstante, esta posibilidad depende de la implementación de políticas activas que impulsen la vinculación entre la defensa, el sector productivo y la academia.

Por otra parte, se identificaron cuatro grandes limitaciones estructurales que restringen el impacto innovador del gasto militar en Ecuador por lo consiguiente se evidenció:

La falta de coordinación entre el sector militar y el privado desde el ámbito militar hacia el civil, limita el aprovechamiento de las inversiones en defensa; la baja inversión en investigación y desarrollo (I+D): la mayor parte del presupuesto militar se destina a la adquisición de equipos y mantenimiento, dejando escasos recursos para actividades que realmente generen capacidades tecnológicas nacionales;

la inestabilidad política y falta de continuidad en las políticas de defensa: la ausencia de una visión estratégica de largo plazo ha afectado la ejecución sostenida de proyectos de innovación y la consolidación de capacidades tecnológicas en el sector defensa y la ausencia de mecanismos de transferencia tecnológica y formación especializada carecen mecanismos de innovación y programas de capacitación adecuados que permitan aprovechar y adaptar las tecnologías desarrolladas o adquiridas por el sector militar.

Finalmente, los modelos econométricos empleados (regresión múltiple, cointegración y GMM) revelaron que no existe una relación estadísticamente significativa entre el gasto militar y el número de patentes registradas o la inversión en I+D. Estos resultados sugieren que el actual esquema de gasto no está orientado a la generación de capacidades tecnológicas, y que los recursos no están siendo gestionados de forma estratégica para promover la innovación.

Referencias bibliográficas

- Acosta, L. E. (2019). Economía de la defensa ecuatoriana: Eficiencia en el gasto militar. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 5(1), 140–152. <https://doi.org/10.24133/rcsd.V5N1.2020.10>
- Andrade-Vásquez, M. (2023). La Economía de la Defensa en Sudamérica: Breve Análisis del Gasto en Defensa de Ecuador y Perú entre el 2016 al 2019. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 07(4), 11-24. <https://doi.org/10.24133/RCSD.VOL07.N04.2022.01>
- Cadena, X. (2005). *Gasto en defensa y seguridad, conflicto y economía en Colombia*. <https://repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/901>
- Cueva, M. y Bolagay, J. (2024). Corrupción, democracia y crimen organizado en Ecuador: Un estudio desde la inteligencia estratégica y su impacto en el crecimiento económico. *Revista Pensamiento Estratégico - ADEMIC*, 4(1), 98-115. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/revista-ademic/article/view/3578>
- Cueva-Jiménez, M. G., Correa-Quezada, R., Tulcanaza-Prieto, A. B. y Cueva-Rodríguez, L. (2024). Crecimiento económico y gasto militar en el Ecuador: Un Enfoque de cointegración y causalidad. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 24(1), 91–110.
- Cueva, M., Guayasamín, M. y Zúñiga, D. (2021). Dinámicas económicas para el desarrollo local. Una aproximación a la eficiencia del gasto militar en la economía ecuatoriana. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 8(2), 8–14. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/2203>
- d'Agostino, G., Dunne, J. P., Lorusso, M. y Pieroni, L. (2020). Military Spending, Corruption, Persistence and Long Run Growth. *Defence and Peace Economics*, 31(4), 423–433. <https://doi.org/10.1080/10242694.2020.1751503>
- Desli, E., Gkoulgkoutsika, A. y Katrakilidis, C. (2016). Investigando la interacción dinámica entre Gasto militar y crecimiento económico. *Review of Development Economics*, 21(3), 511-526. <https://doi.org/10.1111/rode.12268>
- Díaz, C. A. y Fonfría Mesa, A. (2018). Economía de la Defensa. *Economía y Defensa En Tiempos de Post Acuerdo*, 4(5), 450.
- Dunne, J. P. y Smith, R. P. (2020). Military Expenditure, Investment and Growth. *Defence and Peace Economics*, 31(6), 601–614. <https://doi.org/10.1080/10242694.2019.1636182>
- Fraga, R. (2004). *El gasto en defensa en Iberoamérica*. Real Instituto Elcano. <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/el-gasto-en-defensa-en-iberoamerica/>
- García Gallegos, B. (2012). La regulación de la seguridad privada en Ecuador: globalización, delincuencia y control civil de las Fuerzas del Estado. *Universitas*, (17), 159-179. <https://doi.org/10.17163/uni.n17.2012.07>
- Grautoff, M. y Chavarro, F. (2009). Análisis del gasto militar desde la perspectiva de la economía de la defensa: El caso colombiano 1950-2006. *Ecos de Economía*,

- 13(28), 199–237. <https://www.redalyc.org/pdf/3290/329027278006.pdf>
- Heo, U. (2010). The relationship between defense spending and economic growth in the united states. *Political Research Quarterly*, 63(4), 760–770. <https://doi.org/10.1177/1065912909334427>
- Kollias, C., Paleologou, S. M., Tzeremes, P. y Tzeremes, N. (2017). Defence expenditure and economic growth in Latin American countries: evidence from linear and nonlinear causality tests. *Latin American Economic Review*, 26(1), 1–25. <https://doi.org/10.1007/s40503-017-0039-4>
- Morales, S., Carlos, R. y Ricart, A. P. (2014). *Más allá del gasto militar: en búsqueda de un concepto para entender la militarización en México*. <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/38510>
- Scheetz, T. (1995). La necesaria reforma militar argentina. *Nueva Sociedad*, 138, 132–141. http://www.nuso.org/upload/articulos/2437_1.pdf
- Suriñach, J., García, J. R., Murillo, J., Romaní, J. y Vayà, E. (2014). *Impacto económico, cultural y social de la Defensa*. Ministerio de Defensa, Madrid.
- Valiño Mayo, A. y Abe, V. C. (1997). *El Gasto En Defensa En La Economía Publica*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, 1–35. https://www.mendeley.com/catalogue/e0c7155c-c222-38fe-894c-198924af1603/?utm_source=desktop&utm_medium=1.19.4&utm_campaign=open_catalog&userDocumentId=%7B035e4e33-d283-4095-8de4-a1ffd8ff143%7D
- Viñas Martín, A. (1984). Economía de la Defensa y Defensa Económica: Una propuesta reconceptualizadora. *Revista de Estudios Políticos*, 56(37), 25–48. <https://www.cepc.gob.es/publicaciones/revistas/revista-de-estudios-politicos/numero-37-enerofebrero-1984/economia-de-la-defensa-y-defensa-economica-una-propuesta-reconceptualizadora-1>

Derechos de la naturaleza, sostenibilidad ambiental y economía azul artesanal

(Rights of nature, environmental sustainability, and the artisanal blue economy)

Viviana Dalila Garcia Mero

<https://orcid.org/0000-0002-8582-9437>

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. abgvidagame@hotmail.com

Washington Xavier Medranda Vera

<https://orcid.org/0009-0005-3690-1614>

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. xmedranda@hotmail.com

Resumen

La sostenibilidad ambiental vinculada a la economía azul busca proteger los mares como fuente económica para su gestión eficiente. Por su parte los derechos de la naturaleza en el Ecuador son el resultado de un proceso constitucional sin precedentes que bajo la filosofía del “Buen Vivir” reconoce a la naturaleza como sujeto de derechos. El objetivo del estudio es analizar los derechos de la naturaleza y su relación con la sostenibilidad ambiental y economía azul artesanal. La investigación se llevó a cabo en la Playa El Murciélagos, en la ciudad de Manta, utilizando una metodología mixta, de tipo descriptivo y analítico. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario. Los resultados muestran que los artesanos están conscientes de la importancia de los recursos marinos para sus actividades productivas y comerciales y que el aprovechamiento de los elementos que les ofrece el entorno refleja prácticas sostenibles. Se concluye que los derechos de la naturaleza, sostenibilidad ambiental y economía azul artesanal son parte de un enfoque integral que busca garantizar un adecuado equilibrio entre las actividades humanas y el medio ambiente, y que, en el caso específico de la actividad artesanal, aunque no exista un impacto ambiental significativo en la Playa El Murciélagos se requiere fortalecer la capacitación para lograr un fortalecimiento de la sostenibilidad a largo plazo.

Palabras clave: Economía, recursos, desarrollo, sostenibilidad.

Abstract

Environmental sustainability linked to the blue economy seeks to protect the oceans as an economic source for their efficient management. The rights of nature in Ecuador are the result of an unprecedented constitutional process that, under the philosophy of “Buen Vivir”, recognizes nature as a subject of rights. The objective of this study is to analyze the rights of nature and their relationship with environmental sustainability and the artisanal blue economy. The research was conducted at El Murciélagos Beach, in the city of Manta, using a mixed descriptive and analytical methodology. A survey technique was used to collect data, using a questionnaire as an instrument. The results show that artisans are aware of the importance of marine resources for their productive and commercial activities and that utilizing the resources offered by the environment reflects sustainable practices. It is concluded that the rights of nature, environmental sustainability, and the artisanal blue economy are part of a comprehensive approach that seeks to ensure an adequate balance between human activities and the environment. In the specific case of artisanal activity, although there is no significant environmental impact on El Murciélagos Beach, training needs to be strengthened to achieve long-term sustainability.

Keywords: Economy, resources, development, sustainability.

Recibido: 6/03/2025 | Aceptado: 30/05/2025

<https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1062> | Páginas: 26-39

📄 Cita sugerida (APA séptima edición):

Garcia Mero, V. y Medranda Vera, W. (2025). Derechos de la naturaleza, sostenibilidad ambiental y economía azul artesanal. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 26-39. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1062>

Introducción

La relación entre naturaleza y desarrollo económico, así como la responsabilidad humana frente al medio ambiente es un factor en constante pugna debido a la dependencia del ser humano y su sistema económico de los ecosistemas (Valdez y Cisneros, 2020). Esto plantea la urgencia de encontrar un equilibrio entre el desarrollo y el cuidado del ambiente, contexto en el que tienen especial relevancia el presente estudio.

La Organización de Naciones Unidas ONU (s. f) desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) plantea la urgencia de que las preocupaciones ambientales sean abordadas junto con la economía. Desde sus 17 objetivos se busca mejorar la vida de las poblaciones y mitigar los efectos del cambio climático. Específicamente el ODS 14 vida submarina reconoce la importancia de la conservación y uso sostenible de los océanos, mares y recursos marinos, siendo una de sus metas el facilitar el acceso de los pescadores artesanales a los recursos marinos y los mercados y mejorar la conservación y sostenibilidad de los océanos.

Sostenibilidad ambiental

La sostenibilidad ambiental es una temática vinculada al desarrollo económico, social y cuidado de los recursos, entre sus dimensiones incluye la gestión eficiente de los recursos marinos o economía azul. Relacionada con el desarrollo la sostenibilidad del ambiente constituye un campo desafiante que exige el diseño y aplicación de medidas para mitigar la degradación ambiental, que deben tomar en cuenta aspectos como el crecimiento económico, la equidad y la justicia (Sachs *et al.*, 2021).

Es un concepto con un enfoque holístico centrado en la armonía entre el desarrollo humano y la conservación del medio ambiente (Gonzalo, 2019). Como recurso conceptual, surge de las nuevas corrientes de la economía ambiental y principio jurídico que se traduce en importantes prescripciones y mandatos orientados hacia el uso racional de los recursos naturales y su proyección sobre las generaciones futuras (Sáenz, 2022). Además, destaca su capacidad para interrelacionar las

actividades comerciales con el equilibrio social y ambiental (Pataca y Flores, 2022). Esto lo convierte en una temática clave para el desarrollo social, económico y humano (Armeso y Montes, 2020), ya que resulta fundamental para mantener y preservar el equilibrio y la salud de los ecosistemas naturales a lo largo del tiempo, garantizando su disfrute para las generaciones presentes y futuras.

La sostenibilidad ambiental se basa en tres pilares interrelacionados que abarcan las dimensiones ecológica, social y económica. La dimensión ecológica se centra en la conservación de la biodiversidad, los recursos naturales y la protección de los ecosistemas, asegurando su capacidad de regeneración y funcionamiento. La dimensión social considera las necesidades y el bienestar de las comunidades humanas, busca equilibrar las demandas económicas y sociales con el respeto de los derechos humanos, la justicia social y la equidad intergeneracional para asegurar que las personas tengan acceso a condiciones de vida adecuadas. Finalmente, la dimensión económica, busca la viabilidad de las actividades económicas a largo plazo, impidiendo la sobreexplotación excesiva de los recursos naturales y promoviendo sistemas productivos respetuosos (Rojas y Gil, 2022).

La sostenibilidad ambiental requiere medidas proactivas para reducir los impactos negativos de las actividades humanas en el medio ambiente. De acuerdo con Giraud y Morantes (2017), promueve prácticas de conservación, energías limpias y renovables, la gestión adecuada de residuos, la protección de áreas naturales y la reducción de la huella de carbono, entre otras actividades.

Economía azul

La economía azul es un enfoque económico sostenible que se basa en el uso responsable y cuidado de los recursos marinos y costeros, construcción conceptual empleada para sustentar teórica y metodológicamente las iniciativas encaminadas a solucionar los problemas asociados a su conservación (Sánchez *et al.*, 2024).

Este término que fue inicialmente utilizado por Gunter Pauli difiere de la economía tradi-

cional centrada en la explotación y aprovechamiento de los recursos naturales (Martínez, 2021). Promueve el desarrollo económico preservando la salud e integridad de los ecosistemas marinos y el aprovechamiento de los recursos y servicios que los océanos y mares garantizan de forma sostenible, minimizando la contaminación y promoviendo su regeneración (Ivanova *et al.*, 2017).

Es un sinónimo de generación de riqueza a partir de actividades económicas relacionadas con los mares (Martínez, 2021). Mediante este modelo se pueden solucionar problemas ambientales de territorios que se encuentran lejos de las zonas marítimas o acuíferas (Rodríguez y Real, 2020).

En contraposición, ciertos doctrinarios consideran que este tipo de economía representa un conflicto de intereses en áreas tradicionales como el petróleo y gas, siendo en Latinoamérica muy limitada su aplicación (Rojas y Gil, 2022). Sin embargo, el acelerado crecimiento de esta economía puede generar conflictos entre sectores como la pesca, turismo y conservación marina, siendo esencial incorporar estrategias de mitigación que incluyan la participación de las comunidades locales en la toma de decisiones (Sumaila y Villasante, 2025), así como el diseño de políticas y programas que consideren tanto los aspectos ecológicos como sociales en la planificación del desarrollo costero (Vásquez, 2023).

La economía azul abarca una amplia gama de actividades económicas, incluye diversos sectores y dimensiones relacionados con los océanos que son cruciales para la generación de empleo. Entre sus principios claves Souza *et al.* (2023) identifican la sostenibilidad, ya que al ser los recursos marinos finitos deben ser utilizados de manera responsable para garantizar su disponibilidad; la innovación, desde el fomento de la investigación para encontrar soluciones a los desafíos económicos y ambientales que afectan a océanos y mares; la integración de industrias y sectores (investigación científica, tecnología, educación y la gestión ambiental) para maximizar beneficios económicos y ambientales; la colaboración entre el sector público y privado para abordar efectivamente los problemas relacionados con

los océanos y mares y finalmente la resiliencia de los ecosistemas marinos y costeros ante los impactos del cambio climático y otros factores de estrés.

Economía azul artesanal

La economía azul artesanal es el aprovechamiento de los recursos marinos para el desarrollo de actividades económicas sostenibles por parte de las comunidades costeras locales. Estas actividades incluyen la pesca a pequeña artesanal o a pequeña escala, acuicultura artesanal, turismo costero comunitario, elaboración y comercio de artesanías, recolección de algas entre otras actividades.

Es una actividad tradicional y clave para la generación de ingresos, con características centradas en unidades de producción familiar (Soledispa *et al.*, 2021). Representa una alternativa al modelo de explotación económica de la naturaleza que busca el aprovechamiento de recursos naturales (Alemán y Landino, 2021). Su objetivo principal es equilibrar el desarrollo económico con la conservación de los ecosistemas marinos y la equidad social.

En la práctica la expansión de la economía azul no ha beneficiado adecuadamente a los artesanos. Por ejemplo, en el caso de la pesca artesanal a pesar de que representa el 90 % de los ingresos y empleo en comunidades costeras marginadas, se enfrentan desafíos en la subsistencia de la actividad debido a que las políticas favorecen la acuicultura industrial y otras actividades a gran escala, lo que es una consecuencia de que teóricamente la economía azul se concibe a escala global y nacional dejando por fuera los valores sociales, culturales e históricos de las comunidades pesqueras costeras (Castillo, 2024).

Esta situación evidencia la necesidad de equidad y justicia en las políticas públicas para asegurar que las comunidades artesanales no sean desplazadas ni perjudicadas (Cavaleri *et al.*, 2022).

Derechos de la naturaleza

Los derechos de la naturaleza se encuentran amparados por la Constitución del Ecuador (2008) que erigida sobre el Sumak Kawsay como uno de sus pilares ideológicos funda-

mentales reconoció a la naturaleza como sujeto de derechos. Bajo el enfoque del paradigma biocéntrico amplió la normativa ambiental, impulsada no solo por el derecho internacional y el derecho ambiental comparado, sino también por la cosmovisión de las culturas indígenas autóctona (Crespo, 2015). Esto permitió establecer como deberes del Estado la planificación del desarrollo nacional, y su rol en la conservación, manejo, uso sustentable, recuperación y limitaciones de dominio de ecosistemas frágiles y amenazados, recursos entre los que se ubicó los de tipo marinos.

Este reconocimiento constituye el avance más audaz de la Constitución gestada en Montecristi, porque implicó romper con el criterio antropocéntrico convirtiendo en titular de derechos a una entidad que no es humana y no es elaboración del ser humano (Melo, 2013). Su aprobación significó un régimen novedoso y completo que marca un antes y después en la regulación constitucional del ambiente (Mila y Yáñez, 2020), al consagrar a la naturaleza como sujeto de derechos y proclamar en su favor el derecho al respeto integral de su existencia, mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos, así como el derecho a su restauración, a la responsabilidad objetiva por daño ambiental y la restauración integral.

Estos avances representan un claro ejemplo de la jerarquización de la importancia del medio ambiente en el escenario político económico de desarrollo, así como la consagración de la protección ambiental como un eje medular de las políticas del Estado (Valdez y Cisneros, 2020).

Así, a través del artículo 10 de la Constitución del Ecuador (2008) la naturaleza pasa a constituirse en sujeto de derechos, pero también se reconoce su susceptibilidad de protección constitucional, generándose un principio constitucional que requiere desarrollo dentro del ordenamiento jurídico (Mila y Yáñez, 2020). Siguiendo lo dispuesto en el artículo 406 el Estado le corresponde regular su conservación, manejo y uso sustentable, así como la recuperación de los ecosistemas marinos y marinos costeros, entornos en el que se realizan múltiples actividades productivas que se

asocian al aprovechamiento de sus recursos.

Justificación y objetivo del estudio

En el cantón Manta de la provincia de Manabí, el mercado artesanal de la playa El Murciélago es un importante enclave del comercio local, donde se ofrece una amplia variedad de recursos extraídos del mar que tienen gran demanda entre la población. Sin embargo, factores como el aumento de la demanda comercial, la sobre explotación de recursos marinos y la falta de una gestión adecuada de los desechos marinos, amenazan la sostenibilidad ambiental y la viabilidad económica de la actividad artesanal a largo plazo.

Como toda población costera los recursos marinos son de especial importancia para la economía del cantón Manta. La pesca artesanal y otras actividades relacionadas con el aprovechamiento de los recursos marinos son pilares de subsistencia de un sector de la población. Entre estas actividades se encuentra la elaboración y el comercio de artesanías, fuente tradicional de empleo para muchas familias de bajo estrato económico que aprovechan los recursos que ofrece el mar para su subsistencia (Araque, 2021).

La elaboración de artesanías es un eje invaluable de riqueza étnica y expresión cultural (Soledispa *et al.*, 2021), que conserva el aprendizaje de técnicas ancestrales y que al igual que otras actividades artesanales enfrenta múltiples dificultades asociadas a un bajo nivel de ingresos económicos y situación de pobreza (Riascos *et al.*, 2020).

El estudio tiene como objetivo analizar derechos de la naturaleza en relación con la sostenibilidad ambiental y economía azul artesanal, para ello se examinan percepciones de los artesanos frente a su actividad productiva y el cuidado de los recursos marinos y se determinan los principales aportes de la Corte Constitucional del Ecuador sobre los derechos de la naturaleza en relación con la economía azul.

Materiales y métodos

La investigación tiene un enfoque mixto que aprovecha las ventajas de los enfoques cualitativos y cuantitativos con el objetivo de ob-

tener una comprensión integral sobre la articulación entre los derechos de la naturaleza, la sostenibilidad ambiental y la economía azul artesanal. El propósito de la investigación mixta no es sustituir ninguno de los enfoques que la componen, sino que, por el contrario, su meta es utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Albayero *et al.*, 2020).

El componente cuantitativo se centra en la recopilación de datos estadísticos cuantificables de la muestra estudiada, mientras que lo cualitativo se basa en la revisión documental de literatura especializada y de sentencias de la Corte Constitucional para identificar estándares constitucionales y principios rectores que protegen derechos de la naturaleza con especial atención en los recursos marinos.

Es una investigación de tipo descriptiva, se centró en la descomposición de los elementos y categorías que integran conceptualizaciones referentes a los derechos de la naturaleza, sostenibilidad ambiental y economía azul artesanal. La investigación descriptiva se basa en un proceso de recopilación de información y descripción profunda de las características que integran las variables (Hernández *et al.*, 2014). mediante esta metodología, fue posible describir y medir percepciones sobre prácticas sostenibles.

Se utilizó el método analítico para descomponer, examinar y comprender en profundidad la temática abordada. Es un método idóneo para examinar una problemática mediante la descomposición de elementos y la identificación de patrones y relaciones, incluye el análisis de datos cualitativos y cuantitativos (De Franco y Solórzano, 2020). Este método sirvió para desglosar las sentencias seleccionadas en componentes esenciales y establecer su impacto en la protección de los derechos de la naturaleza con enfoque en los recursos marinos. También, sirvió para desglosar los resultados de la encuesta en subcategorías e identificar percepciones de la población estudiada.

Como población se consideró a la totalidad de personas que elaboraran y comercian sus artesanías en el mercado artesanal ubicado

en la playa “El Murciélago”, que de acuerdo con el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Manta corresponde a 40 personas. La muestra seleccionada es de 34 artesanos quienes se encontraban en el lugar el día de la recolección de los datos.

Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario en el que se utilizó una escala de Likert. La encuesta es idónea para obtener datos de manera rápida y eficaz, el interés concreto no es el sujeto encuestado sino la población al que este pertenece (Casas *et al.*, 2023). Por su parte el instrumento es la herramienta que utiliza el investigador para recopilar y registrar la información (Feria *et al.*, 2019). El instrumento se integró de dos secciones, en la primera sección se recopilaban datos para levantar el perfil socio productivo de la población encuestada, obteniéndose información relativa al sexo, edad, nivel educativo, ingreso económico promedio diario y materiales utilizados. En la segunda sección se recopiló información sobre percepciones referentes a la actividad artesanal y el aprovechamiento de los recursos marinos. Toda la información obtenida en las encuestas se procesó estadísticamente mediante el programa Microsoft Excel.

Resultados

A continuación, se detallan los resultados de la encuesta aplicada en el mercado de la playa “El Murciélago” de Manta a los comerciantes de artesanías para conocer sus percepciones frente a su actividad productiva y el cuidado de los recursos marinos.

La primera sección de la encuesta proporciona datos del perfil socio productivo de los encuestados a partir de información sobre la edad, sexo, formación educativa, ingresos económico diario promedio y materiales utilizados en las artesanías.

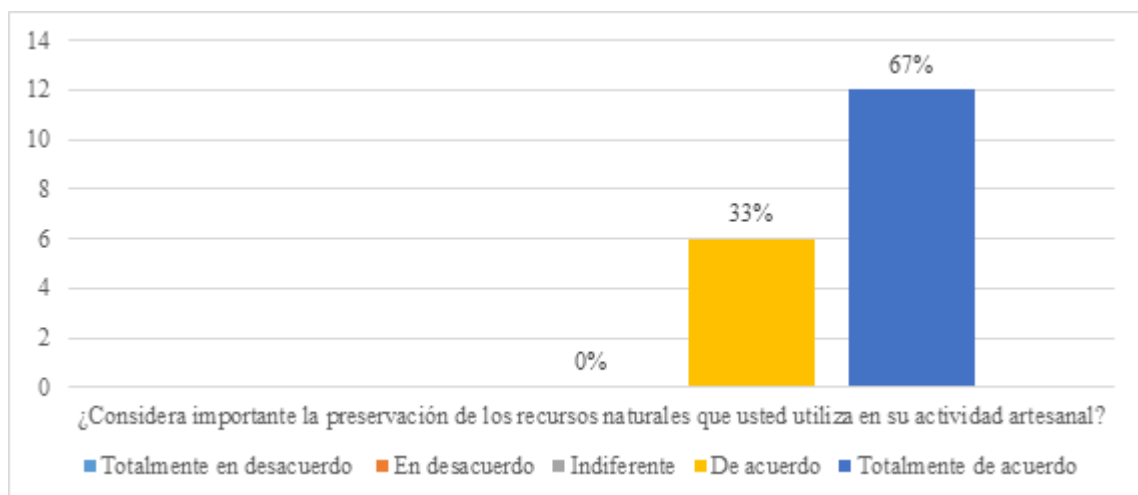
Los datos sobre el perfil socio productivo muestran que la mayoría de los artesanos que comercian sus productos en el mercado artesanal de la playa “El Murciélago” son hombres con escolarización básica inconclusa, es principalmente una población joven económicamente activa con ingresos promedios día-

rios inferiores a 10 dólares, quienes aprovechan todos los recursos que les ofrece el mar para elaborar sus artesanías.

Tabla 1. Datos generales

Sexo	Masculino	95 %
	Femenino	5 %
Edad	Entre 18 y 30 años	10 %
	Entre 30 y 45 años	77 %
	Más de 45 años	13 %
Formación educativa	Escolaridad inconclusa	80 %
	Educación básica	15 %
	Bachillerato	5 %
	Universitario	0 %
Ingreso diario promedio	Entre 5 y 10 dólares	90 %
	Entre 10 y 20 dólares	10 %
	Más de 20 dólares	0 %
Material utilizado	Espina de pescado	0 %
	Arena, piedras y rocas marinas	0 %
	Conchas	0 %
	Fibras vegetales (toquilla, cabuya, fibra de coco)	0 %
	Maderas arrastradas por el mar	0 %
	Cuerdas y redes recicladas	0 %
	Semillas y frutos secos (almendras, tagua, caña de mar)	0 %
	Todos los anteriores	100 %

Figura 1. Preservación de recursos



Los encuestados reconocen la importancia de la preservación de los recursos naturales por la utilidad que estos tienen para su actividad artesanal, a pesar de que se trata de una población en su mayoría con escolaridad inconclusa reconocen que el cuidado de su entorno es fundamental para garantizar la disponibilidad de los diferentes elementos que la naturaleza les proporciona y que utilizan en

sus artesanías (Figura 1).

La Figura 2 revela que los encuestados consideran que su trabajo artesanal no afecta los ecosistemas locales, lo que se puede atribuir a que asocian su actividad a un adecuado un aprovechamiento de los recursos que les ofrece el entorno marino, mismos que con creatividad convierten en la materia prima para la elaboración de las artesanías comercializadas.

Figura 2. Afectación a los ecosistemas locales

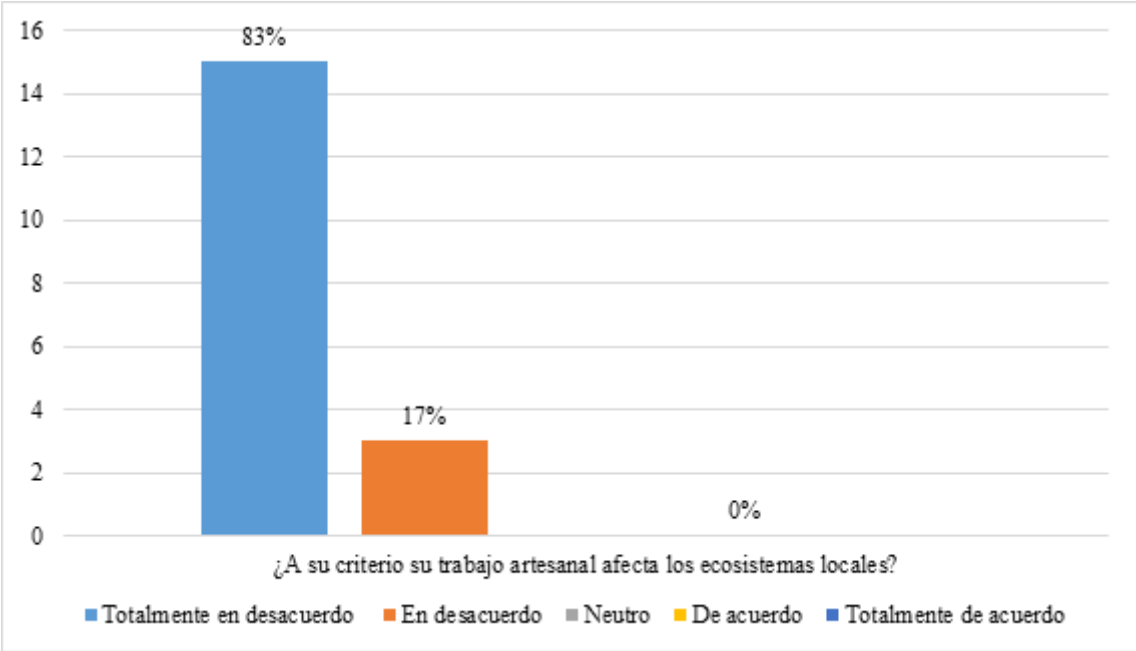
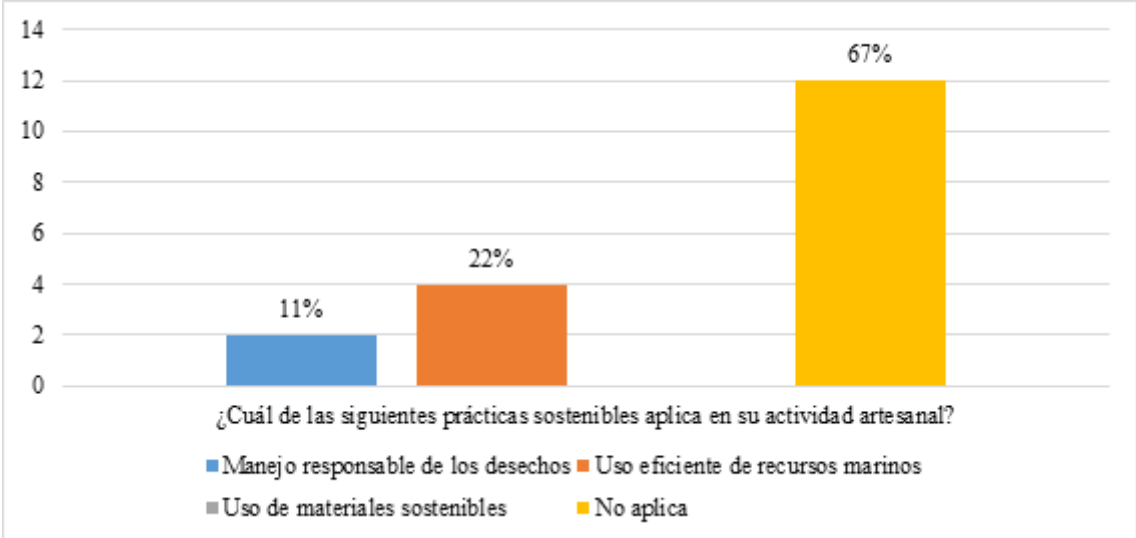


Figura 3. Prácticas sostenibles



La Figura 3 indica que la mayoría de los encuestados opina que no aplican prácticas sostenibles en la actividad artesanal, un grupo pequeño afirma que realiza un uso eficiente de los recursos marinos y en menor porcentaje que maneja responsablemente los desechos. Sin embargo, el uso de diferentes materiales del entorno marino para elaborar las artesanías refleja prácticas de sostenibilidad que son aplicadas por una población con escolaridad inconclusa que no está familiarizada con el término sostenibilidad.

A pesar de caracterizarse como una población con escolaridad inconclusa la mayoría de los encuestados muestra interés en capacitaciones sobre innovación artesanal para aportar

a su actividad y mejorarla (Figura 4). También reconocen la importancia de la recolección y reutilización de materiales marinos de desecho y la búsqueda de formas creativas para incorporar materiales sostenibles, que es lo que les ha servido principalmente para mantener su actividad. Por otra parte, un grupo pequeño de encuestados coincide en el cuidado de áreas ambientales sensibles evitando la recolección y en una mayor valoración de los compradores de artesanías hacia el cuidado del ambiente, lo que se puede asociar a la vez a un mayor reconocimiento de la actividad artesanal porque desde la reutilización contribuye a la preservación del entorno.

Figura 4. Adopción de prácticas para mejorar la actividad

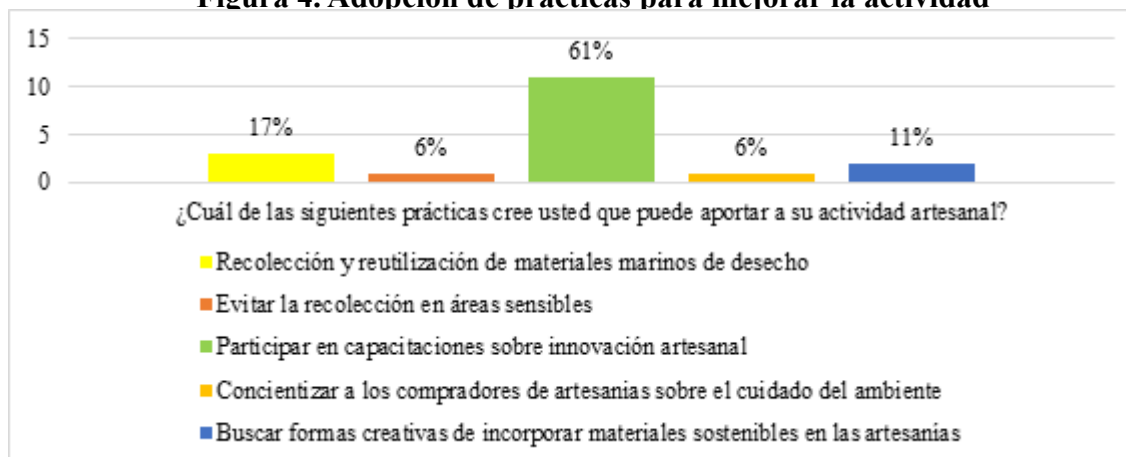


Figura 5. Innovación, calidad y atractivo artesanal

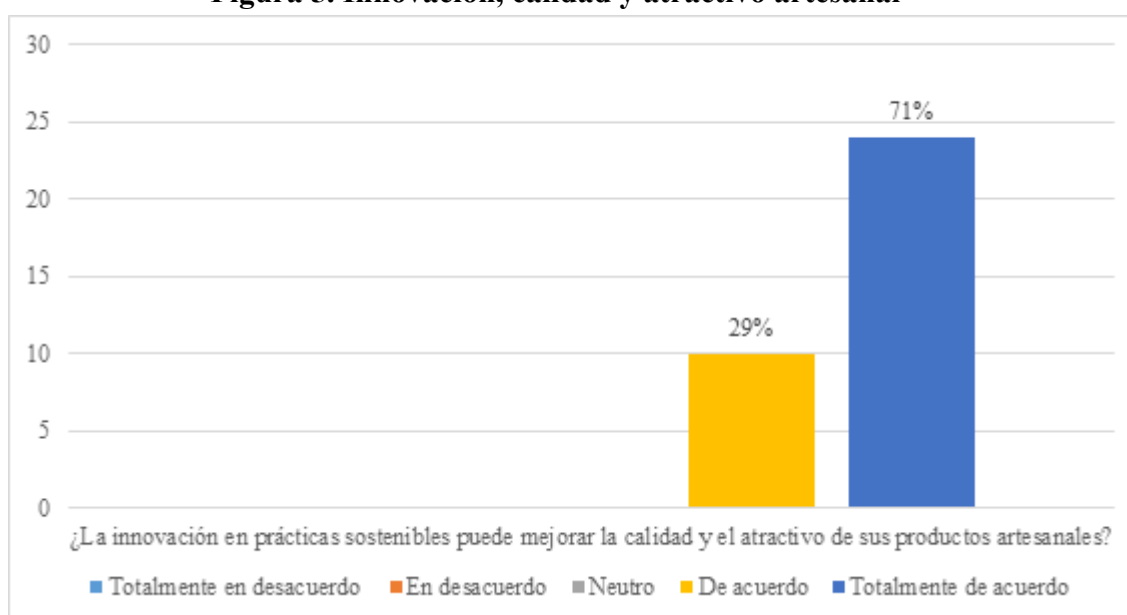


Tabla 2. Sentencias de la Corte Constitucional relacionadas

Nº de sentencia	Fecha	Aporte
Sentencia Nº 2167-21-EP/22	19 de enero de 2022	Reconoció la vulneración del derecho a vivir en un ambiente sano y equilibrado, en conexión con los derechos de la naturaleza, debido a actividades que afectan ecosistemas hídricos y costeros. Establece estándares en relación a la protección integral de los ecosistemas hídricos y la obligación del Estado de prevenir daños ambientales.
Sentencia Nº 95-20-IN/24	28 de noviembre de 2024	Analizó normas relacionadas con la protección de ecosistemas marinos-costeros, destacando la importancia de su conservación frente a actividades humanas. La sentencia reconoce la interdependencia entre las comunidades costeras y los ecosistemas marinos, así como la necesidad de que las políticas públicas promuevan la sostenibilidad en la economía azul.

Los encuestados coinciden en que la innovación en prácticas más sostenibles puede mejorar la calidad y el atractivo de sus productos artesanales (Figura 5). Aunque en resultados anteriores se evidenció un desconocimiento del término sostenible, al asociarlo a las palabras calidad y atractivo del producto los encuestados muestran conformidad con esta interrogante.

Mediante la revisión de sentencias de la Corte Constitucional del Ecuador se determinaron sus principales aportes en relación con la protección de los derechos de la naturaleza y la economía azul (Tabla 2).

Discusión

Los datos generales muestran una marcada mayoría de hombres dedicados a la actividad artesanal lo que refleja una división del género tradicional en comunidades costeras donde la pesca artesanal y actividades derivadas son lideradas comúnmente por hombres, el nivel educativo bajo de los artesanos evidencia las limitaciones de acceso a oportunidades educativas y pobreza existente en el entorno urbano costero manabita, lo que se relaciona con el

bajo nivel de ingresos económicos ya que su mayoría los artesanos tiene un promedio de ingresos inferior a 10 dólares.

Por otro lado, también se evidencia una alta capacidad creativa para aprovechar todos los recursos que les ofrece el entorno para elaborar sus productos. Este perfil socio productivo del artesano de la playa “El Murciélago” coincide con los hallazgos de Mina *et al.* (2024) que en la caracterización de los emprendedores artesanales de Montecristi encontró que los artesanos en su mayoría son adultos jóvenes con formación básica incompleta, pero con alto nivel de creatividad para trabajar con materiales naturales, siendo las artesanías su principal fuente de ingreso.

Asimismo, se relaciona con el estudio de Almeida (2022) sobre pescadores artesanales de la comunidad de Santa Rosa de Manta, el cual encontró que la actividad es desarrollada casi exclusivamente por hombres de bajo nivel educativo, quienes tienen una economía de subsistencia con ingresos diarios muy bajos y dependencia exclusiva de la familia en esta actividad pesquera —su única fuente de ingresos—. Además, presentan dificultades para acceder a servicios básicos de salud y

educación.

Se identificó que los artesanos a pesar de su bajo nivel educativo están conscientes de la importancia que los recursos marinos tienen para la producción de productos; sin embargo, consideran que estos no impacta significativamente en los ecosistemas marinos locales por cuanto se asocia su actividad a un aprovechamiento de los recursos que en entorno les ofrece. Resultados que se relacionan con White *et al.* (2023) quienes identificaron que el conocimiento sobre los recursos utilizados en la producción artesanal permite reconocer la importancia que la conservación de los ecosistemas tienen para la elaboración y comercialización de los productos, pero que difieren de los hallazgos de Farfán *et al.* (2023) que encontraron que los artesanos sí están conscientes de los impactos negativos de su actividad en el entorno por lo que se requiere un apoyo a nivel gubernamental para atender los desafíos a los que se enfrentan.

Indistintamente que exista un determinado nivel de conocimiento del impacto que una actividad productiva puede tener sobre el medio ambiente, Valdez y Cisneros (2020) enfatizan en la urgencia de empezar a proteger la integridad de la naturaleza como un bien jurídico intrínsecamente válido, trascendente y diferencial del interés de los humanos de aprovechar racionalmente los recursos naturales.

Los resultados también muestran que, aunque la mayoría de los artesanos afirman que no aplica prácticas sostenibles en sus actividades, el aprovechamiento de todos los recursos que ofrece el entorno para elaborar las artesanías refleja un manejo sostenible. Además, las iniciativas existentes que ellos reconocen se centran en el uso eficiente de los recursos marinos y el manejo responsable de los desechos. Al respecto, Cáceres y Gómez (2020) recalcan en la importancia de cumplir con exigencias de sostenibilidad, mediante buenas prácticas de producción y operación de los procesos artesanales. A través de la sostenibilidad se garantiza la integridad de la naturaleza y de los elementos que la componen, categoría abordada por la Corte Constitucional (2021) explica que la naturaleza se conforma por un conjunto interrelacionado, interdependiente e

indivisible de elementos bióticos y abióticos, que es una comunidad de vida, en donde todos los elementos que la integran se vinculan y cumplen con una función y rol, que las propiedades de cada elemento surgen de las interrelaciones con el resto de los elementos y funcionan como una red, por tanto cuando se afecta un elemento, se altera el funcionamiento del sistema, así mismo su cambio afecta cada uno de sus elementos.

Se identificó el interés de los artesanos en adoptar prácticas más sostenibles especialmente desde la participación en capacitaciones sobre innovación artesanal y recolección y reutilización de materiales marinos de desecho, lo que puede mejorar la calidad y el atractivo de sus productos. En este sentido, Vásquez *et al.*, (2022) identificaron que la nula capacitación y falta de conocimiento sobre innovación limita la capacidad productiva de los artesanos.

Por su parte Cantillo (2021) sostiene que es necesario una mayor sensibilización que propicie una cultura ecológica basada en la sostenibilidad del proceso de producción de las artesanías por lo que se deben implementar estrategias verdes que estimulen el consumo responsable de los recursos de la naturaleza y favorezcan una actitud ecológica hacia el entorno. Bajo esta misma línea, Bravo (2020) considera necesaria la generación de iniciativas artesanales pensadas con enfoque sustentable y sostenible.

Finalmente las sentencias N° 2167-21-EP/22 y N° 95-20-IN/24 emitidas por la Corte Constitucional son un importante precedente para fortalecer la economía azul artesanal, jurisprudencia que precisa que el reconocimiento de los derechos de la naturaleza no solo es un medio de protección de ésta en sí, sino que este reconocimiento pueden ser utilizado por las comunidades que dependen de los recursos marinos para invocar los derechos de la naturaleza y proteger sus medios de subsistencia frente a todo tipo de actividades que amenacen con degradar el ecosistema marino, además a través de las consultas previas ambientales se garantiza a las comunidades costeras el derecho a ser escuchados en decisiones que afectan su entorno. Por otro lado, las

sentencias también enfatizan en la obligación del Estado frente a la promoción de políticas públicas para la conservación de los ecosistemas, lo que beneficia a personas que dependen de la economía azul, principalmente a nivel artesanal o comunitario. Las sentencias son un reflejo de los derechos en acción, mediante las que la Corte Constitucional activa la protección de los derechos de la naturaleza en relación con los recursos marinos, lo que a la vez garantiza los medios de subsistencia de las comunidades costeras.

Conclusiones

Los derechos de la naturaleza, sostenibilidad ambiental y economía azul artesanal son parte de un enfoque integral que busca garantizar un adecuado equilibrio entre las actividades humanas y la protección del medio ambiente con énfasis en los recursos marinos. Los artesanos de la playa “El Murciélagos” en su mayoría son hombres jóvenes con escolaridad inconclusa y bajos ingresos económicos que reconocen la importancia de los recursos marinos que reciclan como materia prima para sus actividades.

Esto revela una práctica artesanal sostenible y ecológicamente equilibrada que no afecta significativamente el entorno natural. Sin embargo, factores para el mejoramiento de la calidad, innovación y atractivo de los productos pueden utilizarse como medio de capacitación para ayudar a los artesanos a transitar hacia prácticas más sostenibles que garanticen la protección de los derechos de la naturaleza, especialmente el derecho a la restauración considerando el potencial impacto que pueden generar las actividades artesanales a largo plazo en los ecosistemas marinos locales.

Se identificó que los artesanos no aplican de forma planificada prácticas sostenibles en el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, las iniciativas existentes evidencian un uso eficiente de los recursos marinos para elaborar los productos artesanales y manejar responsablemente los desechos que generan, lo que demuestra su compromiso con el cuidado del medio ambiente.

Los artesanos están interesados en adop-

tar prácticas más sostenibles, especialmente muestran predisposición a participar en capacitaciones sobre innovación artesanal y la recolección y reutilización de materiales marinos de desecho. Acciones que a largo plazo representan importantes beneficios para contribuir a mejorar el atractivo de los productos artesanales, aportar al cuidado del medio ambiente y garantizar los derechos de la naturaleza.

Es necesario promover una economía azul artesanal sostenible, lo que a nivel local desde el Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta se puede concretar mediante el impulso de prácticas ambientalmente responsables como la educación ambiental comunitaria para difundir la importancia de la artesanía sostenible y el cuidado del medio ambiente, la comercialización responsable de artesanías y el turismo ecológico. Por otra parte, a nivel nacional es necesario el desarrollo de políticas públicas que incluyan el financiamiento y apoyo técnico mediante la creación de presupuestos destinados al fortalecimiento de la actividad artesanal en emprendimientos verdes y artesanía ecológica.

Referencias bibliográficas

- Albayero, M., Tejada, M. y Cerritos, J. (2020). Una aproximación teórica para la aplicación de la metodología del enfoque mixto en la investigación en enfermería. *Entorno*, (69), 45-50. <https://doi.org/10.5377/entorno.v0i69.9562>
- Alemán, C. y Landino, L. (2021). *Economía azul en Bogotá*. [Tesis de grado, Universidad Católica de Colombia]. <https://hdl.handle.net/10983/25973>
- Almeida, T. (2022). Situación socioeconómica de los pescadores artesanales de la comunidad de Santa Rosa de la parroquia rural de San Lorenzo del cantón Manta. *Revista Científica de Ciencias Sociales y Trabajo Social Tejedora*, 5(10), 204–221. <https://doi.org/10.56124/tj.v5i10.0063>
- Araque, E. (2021). Marketing digital como estrategia de posicionamiento para el comercio artesanal. *Negonotas Docentes*, (17), 37-46. <https://doi.org/10.52143/2346->

- 1357.764
- Armesto, M. y Montes, H. (2020). La gestión del talento humano en la sostenibilidad ambiental: Revisión sistemática de artículos científicos disponibles en Acceso Abierto en español. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 57–67. <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5152>
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución del Ecuador de 2008*. Registro Oficial 449. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Bravo, M. (2020). *Sector artesanal: Retos y oportunidades en época del COVID-19*. 35–39. <http://documentacion.cidap.gob.ec:8080/handle/cidap/2070>
- Cáceres, M. y Gómez, E. (2020). Análisis de la producción y tradición ceramista en el barrio de artesanos Ichimay Wari, Lurín, Perú. *Turismo y Patrimonio*, (14), 127-137. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2020.n14.08>
- Cantillo, N., Paz, A. y Ojeda, J. (2021). Marketing verde en Pymes comercializadoras y distribuidoras de artesanía Wayúu. *Desarrollo Gerencial*, 13(1), 1-22. <https://doi.org/10.17081/dege.13.1.4408>
- Casas, J., Repullo, J. y Campos, C. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8). 527-38. [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8)
- Castillo, L. (11 de diciembre de 2024). *La Economía Azul le está fallando a los pescadores artesanales*. EHN. <https://www.ehn.org/la-economia-azul-le-esta-fallando-a-los-pescadores-artesanales>
- Cavaleri, L., Ribaric, A., Gabani Gimenez, B., Hidalgo Garrido, C., Santos Prado, D., Mendonça, É. S., ... y Velásquez-Mendoza, Y. (2022). *Desconcertantes matices de azul: Abordando los impactos de la economía azul en la pesca artesanal en América Latina*. FAO. <https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1648161/>
- Corte Constitucional del Ecuador. (2021). *Sentencia 22-18-IN/21*. <https://www.corteconstitucional.gob.ec/sentencia-22-18-in-21/>
- Corte Constitucional del Ecuador. (2022). *Sentencia 2167-21-EP/22. Corte Constitucional del Ecuador*. <https://www.corteconstitucional.gob.ec/sentencia-2167-21-ep-22/>
- Corte Constitucional del Ecuador. (2024). *Sentencia 95-20-IN/2*. <https://acortar.link/5KuRbb>
- Crespo, R. (2015). *Algunos casos de retroceso en la legislación ambiental del Ecuador. Principio de no regresión ambiental en Iberoamerica*. En Peña Chacón, M. (Ed), *El Principio de no regresión ambiental en Iberoamérica* (pp. 1-330). UICN. <https://doi.org/10.2305/IUCN.CH.2015.EPLP.84.es>
- De Franco, M. y Solórzano, J. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: Análisis teórico. *Mundo Cursivo*, 3(1), 1-24. <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/38>
- Farfán, R., Pérez, C. y Romero, M. (2023). Aproximaciones temáticas de los estudios ambientales sobre la actividad artesanal: Argumentos para su estudio en México. *Revista Reflexiones*, 102(2), 122–152. <https://doi.org/10.15517/rr.v102i2.49967>
- Feria, H., Blanco, M. y Valledor, R. (2019). *La dimensión metodológica del diseño de la investigación científica*. Académica Universitaria. https://dama.umh.es/permalink/34CVA_UMH/1c61uvt/alma991001209254606331
- Giraud, L. y Morantes, G. (2017). Aplicación del análisis multivariante para la sostenibilidad ambiental urbana. *Bitácora Urbano Territorial*, 27(1). http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-79132017000100011&script=sci_arttext
- Gonzalo, M. (2019). Análisis de Sostenibilidad Ambiental basada en un Modelo Físico. *Revista del Instituto de investigación de la Facultad de minas, metalurgia y ciencias geográficas*, 22(43), 143-150. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/iigeo/article/view/16700>
- Hernández, R., Baptista, P. y Fernandez, C. (2014). *Metodología de la Investigación*.

- Mac Graw Hill. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Ivanova, A., Cariño, M., Monteforte-Sánchez, M., Ramírez, E. y Domínguez, W. (2017). La economía azul como modelo de sustentabilidad para estados costeros: El caso de Baja California Sur. *Sociedad y ambiente*, (14), 75-98. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-65762017000200075&script=sci_arttext
- Martínez, R. (2021). Economía azul como fuente de desarrollo en la Unión Europea. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(4), 13–16. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i4.37241>
- Melo, M. (2013). Derechos de la Naturaleza, globalización y cambio climático. *Línea Sur*, 2(5). <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r32323.pdf>
- Mila, F. y Yáñez, K. (2020). El constitucionalismo ambiental en el Ecuador. *Actualidad Jurídica Ambiental*. (97). <https://doi.org/10.56398/ajacieda.00139>
- Mina, J., Sornoza, J. y Loor, J. (2024). Caracterización de los emprendimientos artesanales en la ciudad de Montecristi: Emprendimientos artesanales en la ciudad de Montecristi. *REFCaLE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 12(3), 63-80. <https://doi.org/10.56124/refcale.v12i3.004>
- Organización de las Naciones Unidas. (s. f.). *Sostenibilidad*. Impacto Académico de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/sostenibilidad>
- Pataca, F. y Flores, E. (2022). Desarrollo sostenible desde la educación ambiental en Latinoamérica: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 1981–2000. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2348
- Riascos, J., Acosta, L. y Ortiz, M. (2020). Economía naranja y la actividad artesanal en Colombia y Nariño: Una breve revisión analítica. *Tendencias*, 21(2), 218-241. <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.148>
- Rodríguez, D. A. y Real, M. (2020). *Economía azul*. [Tesis de grado, Universidad Católica de Colombia]. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/5a-2d64a9-32d6-45bf-b92b-d49cd4a4fce4/content>
- Rojas, P. y Gil, M. (2022). Economía azul para un mundo de negocios sostenibles. Una revisión de literatura científica. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(14), 69–80. <https://doi.org/10.35381/r.k.v7i14.1863>
- Sachs, J., Kroll, C., Lafortune, G. y Fuller, G. y Woelm, F (2021). *El Decenio de Acción para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Informe sobre el Desarrollo Sostenible 2021*. Universidad de Cambridge. <https://irp.cdn-website.com/6f2c9f57/files/uploaded/SDR%202021%20-%20Press%20Release%20-%20Spanish.pdf>
- Saenz, F. (2022). Sostenibilidad ambiental y Derecho Administrativo: ¿nuevo remedio ante la crisis económica o una exigencia constitucional? A propósito de la nueva Ley de Economía Sostenible”. *Actualidad Jurídica Ambiental*, 119, 157–176. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5465518>
- Soledispa, X., Vásquez, C. y Chilán, M. (2021). La comercialización de artesanías como un medio de generación de ingresos. *Revista Publicando*, 8(31), 338–350. <https://www.revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2254>
- Sánchez, V., Gómez, C. y Pére-Gamboa, A. J. (2024). La Economía Azul en el contexto de los objetivos del desarrollo sostenible: Una revisión mixta e integrada de la literatura en la base de datos Scopus. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 12(2), 215–230. <https://doi.org/10.15649/2346030X.4028>
- Souza, E., Nogueira, J., Costa, G. y Pereira, L. (2023). Produção Científica Internacional Sobre Economia Azul E Sustentabilidade. *Revista FOCO*, 16(10), 1–25. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n10-213>
- Sumaila, R., y Villasante, S. (2025). Surging Blue Economy, increasing conflict risks and mitigation strategies. *Frontiers in Marine Science*, 12. <https://doi.org/10.3389/fmars.2025.1499386>

- Valdez, M. y Cisneros, P. (2020). Gobernanza ambiental, Buen Vivir y la evolución de la deforestación en Ecuador en las provincias de Tungurahua y Pastaza. *Foro: Revista de Derecho*, 34, 146–167. <https://doi.org/10.32719/26312484.2020.34.8>
- Vásquez, G., Lucas, A. y Rodríguez, D. (2022). Modelo de Negocio e Innovación en el Contexto de Sector Artesanal del Cantón Montecristi. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 152–176. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383353>
- Vásquez, C. (2023). *Economía azul y soluciones basadas en la naturaleza en los gradientes costeros*. 375–393. <https://doi.org/10.26359/EPOMEX01202313>
- White, L., Chávez, C., García, D. y Michua, M. (2023). Recursos forestales no maderables utilizados en elaboración de artesanías en la comunidad de Malinalco, Estado de México. *Polibotánica*, 55, 231–243. <https://doi.org/10.18387/polibotanica.55.15>



Efecto de la NIC 41 en el capital de trabajo: Un análisis de las empresas bananeras del cantón Machala

(Effect of NIC 41 on working capital: An analysis of banana companies in the Machala canton)

Eliecer Campos Cárdenas

<https://orcid.org/0000-0001-9023-4748>

Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador. jcampose@uteq.edu.ec

Verónica Ortega Manjarrez

<https://orcid.org/0000-0003-1204-154X>

Universidad Estatal Amazónica, Ecuador. va.ortegam@uea.edu.ec

Nelly Manjarrez Fuentes

<https://orcid.org/0000-0002-7615-3906>

Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador. nmanjarrez@uteq.edu.ec

Resumen

Este estudio tiene como objetivo analizar el efecto de la implementación de la Norma Internacional de Contabilidad 41 (Agricultura) en la gestión del capital de trabajo de las empresas productoras de banano ubicadas en el cantón Machala, Ecuador. Para ello, se llevó a cabo un análisis cuantitativo no experimental de 118 empresas durante el año 2019. Los resultados muestran que el 65 % de estas empresas mantiene un capital de trabajo positivo, con un promedio de -\$24.741,95, y un índice de liquidez promedio de \$17,41. Se encontraron discrepancias notables en el registro de activos biológicos, solo el 20 % de las empresas realiza un registro adecuado. Además, los períodos promedio de cobro (1.128 días) y de pago (8.411 días) evidencian ineficiencias operativas significativas, lo que indica que las prácticas contables actuales no están cumpliendo completamente con la NIC 41, afectando así la calidad de la información financiera y la gestión del capital de trabajo.

Palabras clave: Biological assets, working capital, agricultural companies, bananas.

Abstract

This study aims to analyze the effect of the implementation of International Accounting Standard 41 (Agriculture) on the working capital management of banana producing companies located in Machala canton, Ecuador. For this purpose, a non-experimental quantitative analysis of 118 companies was carried out during 2019. The results show that 65 % of these companies maintain positive working capital, with an average of -\$24.741,95, and an average liquidity index of \$17,41. Notable discrepancies were found in the recording of biological assets, with only 20 % of the companies making adequate records. In addition, the average collection (1.128 days) and payment (8.411 days) periods show significant operational inefficiencies, indicating that current accounting practices are not fully compliant with IAS 41, thus affecting the quality of financial information and working capital management.

Keywords: Biological assets, working capital, agricultural companies, bananas.

Recibido: 23/07/2024 | Aceptado: 11/04/2025

<https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.935> | Páginas: 40-54

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Campos Cárdenas, E., Manjarrez Fuentes, N. y Ortega Manjarrez, V. (2025). Efecto de la NIC 41 en el capital de trabajo: Un análisis de las empresas bananeras del cantón Machala. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 40-54. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.935>

Introducción

En el contexto agrícola contemporáneo, la adecuada gestión de los activos biológicos representa un desafío significativo para las empresas del sector. La Norma Internacional de Contabilidad 41 (NIC 41) surgió como respuesta a la necesidad de estandarizar el tratamiento contable de estos activos biológicos, estableciendo un marco regulatorio con criterios específicos para su documentación y valoración.

Sin embargo, se observa una desconexión preocupante entre la normativa y su aplicación práctica, particularmente en el sector bananero ecuatoriano, donde el tratamiento superficial de los activos biológicos impacta potencialmente la gestión de recursos a corto plazo, especialmente el capital de trabajo.

El capital de trabajo, concebido como la inversión empresarial en activos a corto plazo según García Aguilar *et al.* (2017), constituye un componente fundamental para la salud financiera organizacional. Además, comprende cuatro elementos estratégicos: caja, clientes, inventario y proveedores como lo indican Nieto Viteri *et al.* (2023), donde la gestión eficiente resulta crítica para mantener la liquidez, solvencia y rentabilidad en el entorno empresarial dinámico actual. Herrera Freire *et al.* (2021) han señalado que el análisis del capital de trabajo tiene como objetivo principal aumentar el valor de la organización, aunque la relación entre este y los activos biológicos frecuentemente se subestima.

La implementación de la NIC 41 representa un cambio paradigmático en la contabilidad agrícola, cuyo objetivo primordial es unificar los procesos de reconocimiento, medición y presentación de información financiera relacionada con actividades agrícolas.

Esta normativa busca ofrecer una representación más clara, coherente y objetiva de los recursos biológicos dentro de las organizaciones (IRFS, 2018). Los activos biológicos se distinguen de los activos tradicionales por su naturaleza dinámica y su participación en procesos biológicos intrínsecos, característicos de sectores como la agricultura, ganadería, silvicultura y sistemas productivos mixtos

(Villanueva *et al.*, 2020).

Estas empresas generan tanto valor económico como social, constituyendo un elemento fundamental en las economías de América Latina al contribuir de manera importante a la generación de empleo y al PIB de sus respectivos países. (León-Serrano *et al.*, 2020).

La regulación contable para la valoración de activos biológicos establece que deben medirse al valor justo menos los costos de venta, salvo cuando no sea posible determinar confiablemente dicho valor. Este principio, incluido en la NIC 41, proporciona un marco flexible para el tratamiento contable de las actividades agrícolas (Arrocha, 2022).

Sin embargo, es fundamental comprender que el tratamiento contable de estos activos, particularmente el cálculo del agotamiento tiene implicaciones directas en la toma de decisiones financieras. La capacidad de evaluar adecuadamente el valor y la vida útil de los activos biológicos resulta esencial para la presentación de estados financieros precisos y confiables (Herrera Freire *et al.*, 2021).

En el contexto específico de la producción bananera, Franco Sánchez *et al.* (2018) destacan que todos los procesos productivos se fundamentan en tres elementos clave que influyen en los costos: materia prima (MP), mano de obra directa (MOD) y costos indirectos de fabricación (CIF), abarcando estos últimos aspectos como mano de obra indirecta, alquileres y servicios, entre otros. La clasificación adecuada de los activos biológicos en este sector contempla plantas de banano que producen racimos como producto agrícola, que posteriormente se transforman en productos procesados como banano pelado, puré o banano deshidratado.

Durante la última década, diversos estudios han profundizado en la complejidad del tratamiento de activos biológicos. Mazzini Almeida (2018) evidenciaron diferencias significativas en el reconocimiento contable de activos agrícolas, mientras que destacaron el impacto directo de las normas internacionales en la estructura financiera empresarial. García Aguilar *et al.* (2017) revelaron importantes desafíos metodológicos en la valoración de estos activos, sugiriendo la necesidad de adoptar

prácticas más precisas para su reconocimiento y medición, que permitan una representación financiera más clara y efectiva.

El sector bananero ecuatoriano, y específicamente el del cantón Machala en la provincia de El Oro, constituye un pilar fundamental de la economía nacional. Según Guamán Guevara *et al.* (2020) el banano representa una fuente principal de ingresos para Ecuador, con un aporte significativo al PIB nominal.

Sin embargo, este sector enfrenta desafíos considerables, principalmente la creciente competencia internacional y la amenaza de enfermedades y plagas, siendo este último especialmente crítico para pequeños productores que dependen de fumigaciones para proteger sus cultivos.

En este complejo panorama, Capa Benítez *et al.* (2018) enfatizan la importancia de proteger los activos biológicos en empresas bananeras, dado su impacto en los indicadores financieros y necesidades de financiamiento. Estos autores identifican que estas necesidades se distribuyen principalmente en: expansión productiva (48 %), adquisición tecnológica (27 %) y contratación de personal especializado (12 %). Señalan además que, pese al crecimiento constante de la demanda nacional e internacional, las empresas enfrentan limitaciones en el acceso al crédito y moratorias que obstaculizan las inversiones necesarias para aumentar el capital de trabajo requerido.

En el sector agrícola bananero, resulta esencial adoptar prácticas de responsabilidad social corporativa con dos objetivos primordiales: fomentar movimientos económicos que aseguren la liquidez y explorar alternativas de financiamiento. Adicionalmente, es esencial estudiar la estructura de capital para evaluar las opciones de financiación disponibles.

Una gestión estratégica del capital de trabajo ofrece una sólida protección financiera, facilitando la creación de recursos internos que respaldan las operaciones diarias, disminuyendo el riesgo de imprevistos económicos y reduciendo la necesidad de financiamiento externo.

La presente investigación tiene como objetivo analizar el efecto de la implementación

de la Norma Internacional de Contabilidad 41 (Agricultura) en la gestión del capital de trabajo de las empresas productoras de banano del cantón Machala, Ecuador. Al examinar la situación actual de estas empresas, se pretende comprender cómo la implementación de esta norma, diseñada específicamente para la actividad agrícola, mejora la contabilidad y la presentación de información financiera. Considerando que la producción de bananos constituye una fuente de ingresos para numerosas familias en la región, resulta esencial asegurar que las empresas del sector cumplan con los estándares contables internacionales, garantizando así información financiera de calidad que respalde decisiones estratégicas sólidas.

Materiales y métodos

El estudio empleó una metodología cuantitativa con un diseño no experimental, transversal y correlacional para examinar la implementación de la NIC 41 y su relación con el capital de trabajo en empresas bananeras de Machala durante 2019. Se eligió este año específicamente por constituir un periodo operativo normal antes de las alteraciones económicas causadas por la pandemia de COVID-19, lo que permitió un análisis más representativo del funcionamiento financiero habitual del sector.

La población inicial comprendió aproximadamente 400 empresas dedicadas a la actividad bananera en Ecuador según los registros de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Mediante un muestreo no probabilístico por criterios de inclusión Hernández *et al.* (2020, p. 176), se seleccionaron empresas que cumplieran simultáneamente con:

- (a) domicilio fiscal en el cantón Machala, provincia de El Oro;
- (b) estado activo en los registros oficiales a la fecha del estudio;
- (c) disponibilidad completa de estados financieros para el periodo fiscal 2019;
- (d) actividad principal registrada como producción o comercialización de banano. Tras aplicar estos criterios, la muestra final quedó conformada por 118 empresas bananeras.

Se emplearon dos tipos de fuentes de información: las primarias, que incluyen documentos financieros auditados y presentados por las empresas a entidades oficiales (Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y Notas a los Estados Financieros de 2019); y las secundarias, que comprenden informes técnicos y bases de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (“Reporte de Información Financiera Sectorial” y “Base de Datos de Indicadores Financieros Sectoriales 2019”). Adicionalmente, se utilizó bibliografía especializada para establecer las bases teóricas y metodológicas.

La metodología de recolección de datos siguió cinco pasos estructurados: primero, acceso autorizado a la base de datos de la Superintendencia de Compañías; segundo, aplicación de filtros por sector económico y localización; tercero, confirmación del estado operativo de las empresas; cuarto, obtención completa de estados financieros; y quinto, validación de la información mediante contraste con declaraciones tributarias. Adicionalmente, se implementó un proceso de verificación de datos en tres fases para asegurar la fiabilidad del análisis.

- Verificación de integridad: se descartaron registros con inconsistencias aritméticas en los estados financieros.
- Identificación de valores atípicos: se apli-

caron técnicas estadísticas para detectar y evaluar valores extremos que pudieran distorsionar los resultados.

- Consistencia temporal: se compararon indicadores clave con tendencias de periodos anteriores para identificar variaciones inexplicables que pudieran indicar errores de registro.

El cálculo del capital de trabajo se realiza mediante la Fórmula 1 que considera los activos corrientes (efectivo, inversiones temporales, cuentas por cobrar e inventarios) menos los pasivos corrientes (obligaciones financieras de corto plazo, cuentas por pagar a proveedores y otras obligaciones operativas con vencimiento menor a un año).

Se empleó la Fórmula 2 con el propósito de establecer si las organizaciones cuentan con la disponibilidad de recursos una vez cubiertas las obligaciones a corto plazo, en este contexto también se usa la fórmula de la liquidez, esto con el propósito de profundizar los resultados provenientes del capital de trabajo.

De igual manera, se emplearon las Fórmulas 3 y 4 que hacen referencia a la administración de la cartera, es decir las cuentas por cobrar y pagar, las cuales fueron tomadas de la Tabla de Indicadores Financieros, elaborado por la Superintendencia de Compañías (2010).

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo corriente} \quad (1)$$

$$\text{Índice de Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \quad (2)$$

$$\text{Período Medio de Cobranza (días)} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}} \quad (3)$$

$$\text{Período Medio de Pago (días)} = \frac{\text{Cuentas por pagar} \times 365}{\text{Inventario}} \quad (4)$$

Según Saucedo Venegas (2020), la metodología analítica destaca que las fórmulas empleadas permiten evaluar la gestión de cartera y administración monetaria como complemento al análisis del capital de trabajo. Jiménez Hidalgo *et al.* (2023) señalan que, para la interpretación efectiva de resultados, se implementan tres elementos fundamentales de estadística descriptiva: promedio, máximo y mínimo, que permiten establecer los rangos de los elementos calculados previamente.

En este contexto, Montenegro (2022) define que los coeficientes de correlación son medidas que indican la situación relativa de los mismos sucesos respecto a las dos variables, es decir, son la expresión numérica que nos indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan. Para una mejor comprensión del resultado se emplea la Tabla 1 donde se ubica la escala cuantitativa y cualitativa, que permite un análisis de los datos obtenidos.

Tabla 1. Escala de valoración del Coeficiente de Pearson

Escala cuantitativa	Escala cualitativa
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva perfecta

Nota. La información de la tabla hace referencia a la valoración de los resultados del Coeficiente de Pearson, la fue (Charaja, 2019) citado en (Romero Kana, 2021, p. 42).

Resultados

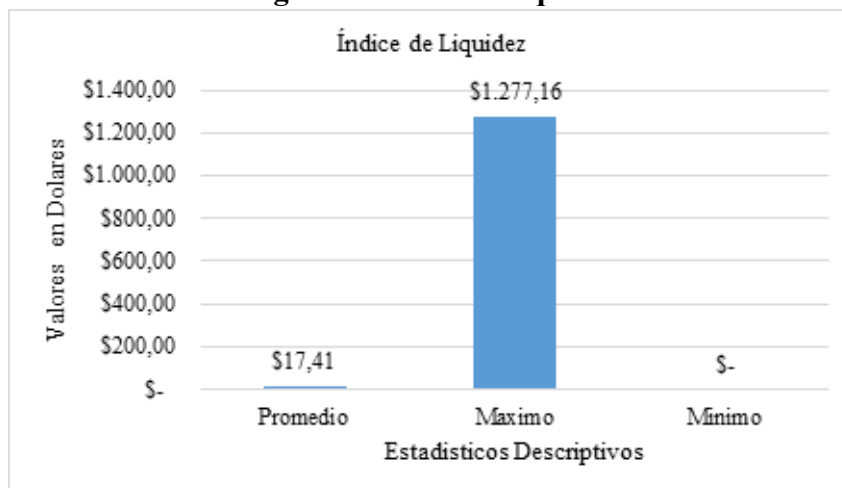
Después de la aplicación del proceso metodológico, se tiene que los siguientes resultados (Tabla 2). Los resultados evidencian que el capital de trabajo presenta un promedio de \$ -24.741,95, con un rango entre \$3.524.228,30 y \$-4.000 727,75, donde el 65 % de las empresas (76 empresas) muestran un capital de trabajo positivo. Esto indica que la mayoría de las empresas disponen de recursos suficientes para

operar, con activos corrientes superiores a sus obligaciones. Complementariamente, el índice de liquidez presenta un promedio de \$17,41, con un valor máximo de \$1.277,16 y un mínimo de 0,00 (ver Figura 1).

Tabla 2. Cálculo de capital de trabajo e índices financieros

	Promedio	Máximo	Mínimo
Capital de trabajo	\$-24.741,95	\$3.524 228,30	\$-4.000 727,75
Periodo medio de cobranzas (días)	1.128	127.582	0
Periodo medio de pago (días)	8.411	586.001	0

Nota. En la presente tabla se encuentra los valores estadísticos del capital de trabajo, el índice de agilización de las cobranzas y periodo medio de pago.

Figura 1. Índice de liquidez

Nota. Información de empresas bananeras del cantón Machala, periodo 2019.

Estos valores permiten identificar que, las empresas que forman parte de este estudio poseen liquidez para el periodo estudiado, con lo cual cubren sus necesidades de corto plazo. Sin embargo, el 38 % de las organizaciones participantes arrojan un capital de trabajo negativo, ya que los resultados muestran que, en este grupo las obligaciones contraídas a corto plazo son mayores y hasta en algunos de los casos doblan el valor de los activos corrientes.

Para profundizar en el análisis de los resultados negativos del capital de trabajo, se realizó un estudio vertical de los pasivos corrientes, componente que mostró mayor incidencia en el deterioro de la posición financiera de las empresas analizadas (Tabla 3). Este enfoque analítico coincide con la metodología propuesta por Ramírez *et al.* (2019), quienes enfatizan la importancia de examinar la composición detallada de los pasivos corrientes para identificar puntos críticos en la gestión del capital de trabajo.

El análisis reveló que las cuentas y docu-

mentos por pagar comerciales a proveedores no relacionados locales representan la mayor concentración, con un promedio del 27 % del total de pasivos corrientes, alcanzando en algunos casos hasta el 93 %. Esta alta concentración en obligaciones comerciales indica una fuerte dependencia del financiamiento de proveedores, situación que Kiymaz *et al.* (2024) identifican como característica común en empresas con dificultades en la gestión de capital de trabajo.

En contraste con estos hallazgos, Burga Jadán (2023) encontraron en su estudio del sector que las empresas con mejor desempeño financiero mantienen una proporción más equilibrada entre sus fuentes de financiamiento, con un máximo de 40 % en obligaciones comerciales. Las obligaciones con instituciones financieras no relacionadas locales constituyen el segundo componente más significativo, promediando 13 % y llegando en casos extremos al 100 %. Este nivel de endeudamiento bancario, según Morales y Jiménez (2023)

puede indicar dificultades en la generación de recursos operativos propios o una estrategia agresiva de apalancamiento financiero.

Otros componentes importantes incluyen: cuentas por pagar a empresas relacionadas locales (promedio del 10 %, máximo del 82 %); beneficios a empleados (promedio del 7 %, máximo del 33 %); anticipos de clientes

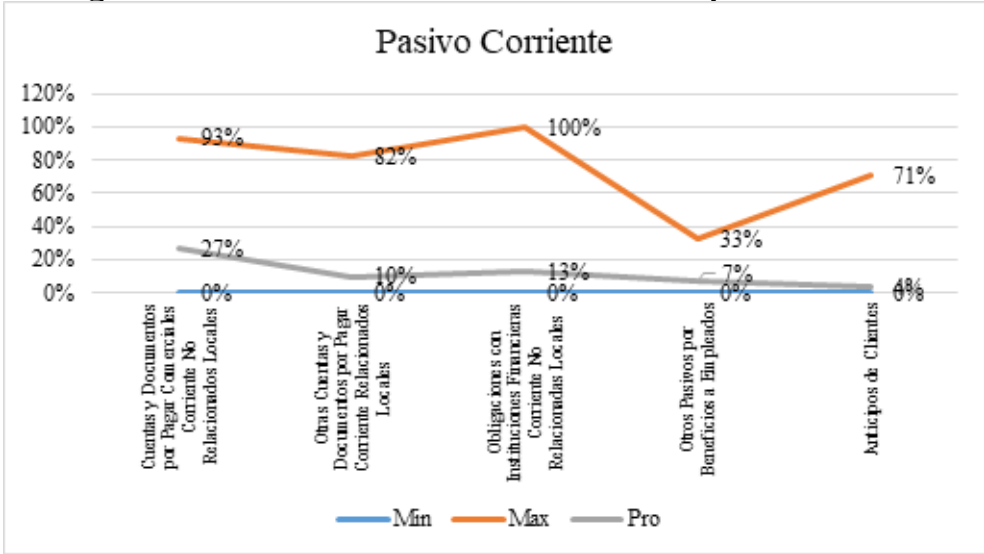
(promedio del 4 %, máximo del 71 %). Esta estructura de pasivos corrientes muestra un patrón de financiamiento que, según Guamán Guevara (2020), podría poner en riesgo la sostenibilidad financiera a largo plazo si no se aplican estrategias efectivas para gestionar el capital de trabajo.

Tabla 3. Valores estadísticos de las cuentas del pasivo corriente

		Min	Max	Pro
513	Cuentas y documentos por pagar comerciales corriente no relacionados locales	0 %	93 %	27 %
519	Otras cuentas y documentos por pagar corriente relacionados locales	0 %	82 %	10 %
525	Obligaciones con instituciones financieras corriente no relacionadas locales	0 %	100 %	13 %
536	Otros pasivos por beneficios a empleados	0 %	33 %	7 %
545	Anticipos de clientes	0 %	71 %	4 %

Nota. En la presente tabla los valores estadísticos de las cuentas del pasivo corriente, para el año 2019 de las empresas bananeras del cantón Machala.

Figura 2. Valores estadísticos de las cuentas del pasivo corriente



Nota. Información de empresas bananeras del cantón Machala, periodo 2019.

Con la finalidad de respaldar los resultados observados en la Tabla 2, se aplica el cálculo de los indicadores financieros, en este caso la agilización en las cobranzas y período medio de pago, el empleo de estos permitió conocer de forma más profunda como las empresas participantes ejecutan la administración de sus recursos, y en cierta forma el vínculo que tienen estos indicadores con el capital de trabajo.

Según, Zanolla *et al.* (2024) establecen que los periodos óptimos de cobro en el sector exportador deben oscilar entre 30 y 45 días para considerarse eficientes, señalando que periodos superiores a 60 días constituyen alertas que demandan atención inmediata. Sin embargo, el análisis del periodo promedio de cobro, que relaciona cuentas por cobrar con ventas, revela valores significativamente elevados: un promedio de 1.128 días, con un ran-

go máximo de 127.582 días y un mínimo de 0 días, evidenciando una gestión de recuperación de efectivo que supera considerablemente los estándares del sector.

El caso de Exportadora Machala Cía. Ltda. presenta una situación crítica con cuentas por cobrar de \$5.763.416,34 frente a ventas de \$16.488,54, resultando en 127.582 días de periodo de cobro. Esta situación se desvía significativamente de los parámetros establecidos por Ramos Ramos *et al.* (2024) quienes identificaron que las empresas exportadoras eficientes mantienen periodos de cobro máximos de 75 días, incluso en condiciones adversas. El Informe de Auditoría de Gastitop S.A., (2019) corrobora esta deficiencia, revelando pérdidas acumuladas de \$2.069.499,23 en cinco periodos, con ingresos principalmente no operativos y lenta recuperación de cuentas por cobrar relacionadas. Valencia y Torres (2023) señalan que estos periodos de cobro excesivamente prolongados indican deficiencias en políticas de crédito y cobranza, requiriendo medidas correctivas urgentes para evitar el deterioro financiero continuo.

El análisis ajustado, excluyendo el caso atípico, revela un escenario más coherente en la gestión de cuentas por cobrar, con un periodo promedio de recuperación de 46 días y un rango entre 658 y 0 días, presentando cifras más congruentes para evaluar la eficiencia en la conversión de ventas a efectivo.

El análisis del período medio de pago relaciona las cuentas por pagar con el inventario, revelando un promedio de 8.411 días, con un rango máximo de 586.001 días y mínimo de 0 días. La complejidad en el cálculo surge de las particularidades del sector bananero, donde de 118 empresas analizadas, solo 39 registraban valores de inventario o activos biológicos, distribuidos así: 62 % con inventario, 15 % con activos biológicos, y 23 % con ambos rubros. Adicionalmente, se identificó que 24 empresas registran activos biológicos en el activo no corriente, y las notas financieras carecen de información específica sobre la valorización o clasificación de estos activos, situaciones que impactan significativamente en los resultados finales, Jiménez Hidalgo *et al.* (2023) señalan que esta complejidad en el registro y clasificación de activos biológicos es una problemática común en el sector agrícola, que afecta la precisión de los indicadores financieros tradicionales.

Los estadísticos descriptivos del índice promedio medio de pago muestran una variación significativa respecto a los valores iniciales, debido a la inclusión total de activos biológicos (corrientes y no corrientes) al inventario final. Los resultados revelan que las 118 empresas analizadas requieren un promedio de 444 días para cancelar sus obligaciones, con un tiempo máximo de 7.479 días.

Tabla 5. Correlaciones de indicadores financieros

Variables correlacionadas	Coefficiente	Escala cuantitativa	Interpretación cualitativa
Período medio de cobranzas vs período medio de pago	0,85	0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
Capital de trabajo vs índice de liquidez	0,92	0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
capital de trabajo vs período medio de cobranzas	0,45	0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
capital de trabajo vs período medio de pago	0,38	0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
Índice de liquidez vs período medio de cobranzas	0,41	0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
Índice de liquidez vs período medio de pago	0,36	0,2 a 0,39	Correlación positiva baja

Nota. Las correlaciones se han calculado asándose en los datos proporcionados en las tablas y figuras del documento, utilizando la escala de interpretación cualitativa y cuantitativa establecida.

El análisis de causa y efecto basado en las correlaciones del estudio revela aspectos significativos en la gestión financiera de las empresas bananeras de Machala. Las correlaciones identificadas revelan relaciones significativas entre las variables financieras analizadas:

Capital de trabajo vs período medio de cobranzas (Correlación: 0,45 - Positiva moderada) esta correlación moderada indica que, aunque existe una relación positiva, no es tan fuerte como las anteriores. Un mayor período de cobranza tiende a asociarse con un incremento en el capital de trabajo, posiblemente porque las empresas con más capital pueden permitirse plazos más largos de cobro.

Capital de trabajo vs período medio de pago (Correlación: 0,38 - Positiva baja) la correlación baja evidencia que el capital de trabajo no está fuertemente vinculado con los períodos de pago. Esto podría indicar que las empresas determinan sus políticas de pago basándose en otros factores más allá del capital de trabajo disponible.

Índice de liquidez vs período medio de cobranzas (Correlación: 0,41 - Positiva moderada) esta correlación moderada determina que mayores períodos de cobranza están asociados con índices de liquidez más altos, aunque la relación no es muy fuerte. Esto indica que las empresas con mejor liquidez pueden permitirse períodos de cobro más largos.

Índice de liquidez vs período medio de pago (Correlación: 0,35 - Positiva baja) la correlación baja entre estas variables indica que la liquidez no está fuertemente relacionada con los períodos de pago. Las empresas podrían estar determinando sus plazos de pago basándose en otros factores como relaciones con proveedores o políticas internas.

La correlación negativa muy baja (-0,05) entre el capital de trabajo y los activos biológicos tiene como causa principal el inadecuado

registro contable de estos activos, donde solo el 20 % de las empresas realiza un registro correcto según la NIC 41. Este problema genera efectos significativos como la distorsión en la valoración de activos, información financiera poco confiable y una gestión ineficiente del capital operativo, comprometiendo la toma de decisiones gerenciales.

Por otra parte, la gestión ineficiente de los períodos de cobro y pago, que se extienden a 1.128 y 8.411 días respectivamente, causa un desequilibrio crítico en el ciclo operativo, ejerciendo presión sobre el capital de trabajo y aumentando el riesgo de iliquidez empresarial. Adicionalmente, el incumplimiento generalizado de la NIC 41, evidenciado por el 55 % de empresas que no registran valores en activos biológicos, resulta en estados financieros poco confiables, decisiones gerenciales sesgadas y dificultades para acceder a financiamiento, afectando la sostenibilidad financiera del sector. Estas relaciones causales demuestran la necesidad urgente de mejorar las prácticas contables y la gestión financiera en el sector bananero de Machala.

La aplicación del coeficiente de Correlación de Pearson a las 118 empresas bananeras del cantón Machala arrojó un valor inicial de -0,05, indicando una correlación negativa muy baja entre activos biológicos y capital de trabajo. Posteriormente, al considerar los activos biológicos registrados en activos no corrientes, una nueva valoración resultó en un coeficiente de -0,06, manteniendo la misma escala de valoración inicial.

Reyes Maldonado *et al.* (2018) señalan que correlaciones negativas débiles entre activos biológicos y capital de trabajo suelen indicar una discrepancia en la clasificación contable de estos activos, evidenciando la necesidad de reevaluar los criterios de registro y valoración en el sector agrícola.

Tabla 6. Consolidada: NIC 41 y su efecto en el capital de trabajo en 118 empresas bananeras del cantón Machala

Aspecto analizado	Hallazgos	Implicaciones	Correlación
Capital de trabajo	65 % de empresas con capital de trabajo positivo. - Promedio de \$-24.741,95. - Rango: \$3.524.228,30 (máx) a -\$4.000.727,75 (mín)	Mayoría de empresas disponen de recursos suficientes para operar, aunque un 35 % presenta deficiencias significativas	Correlación positiva muy alta (0,92) entre capital de trabajo e índice de liquidez
Índice de liquidez	- Promedio: \$17,41. - Máximo: \$1.277,16. - Mínimo: \$0,00	Empresas del sector generalmente pueden cubrir sus necesidades a corto plazo, aunque existe gran dispersión en este indicador	Correlación positiva moderada (0,41) entre índice de liquidez y periodo medio de cobranzas
Periodo medio de cobranza	- Promedio: 1.128 días - Ajustado (sin casos atípicos): 46 días - Rango original: 127.582 días (máx) a 0 días (mín)	Ineficiencias severas en gestión de crédito y cobranza que afectan el ciclo operativo y la disponibilidad de efectivo	Correlación positiva moderada (0,45) entre capital de trabajo y periodo medio de cobranzas
Periodo medio de pago	- Promedio: 8.411 días. - Ajustado (considerando activos biológicos): 444 días. - Rango original: 586.001 días (máx) a 0 días (mín)	Desequilibrio crítico en ciclo operativo que genera presión sobre el capital de trabajo	Correlación positiva alta (0,85) entre periodos medios de cobranza y pago
Registro de activos biológicos	- Solo 20 % realiza registro adecuado. 26 % los clasifica incorrectamente como inventarios. 55 % no registra valor alguno en estas cuentas	Información financiera poco confiable y distorsionada, comprometiendo decisiones gerenciales	Correlación negativa muy baja (-0,05) entre activos biológicos y capital de trabajo
Estructura de pasivo corriente	- Cuentas por pagar comerciales: 27 % en promedio (hasta 93 %) - Obligaciones con instituciones financieras: 13 % en promedio (hasta 100 %)	Dependencia excesiva del financiamiento de proveedores que compromete la sostenibilidad financiera	Correlación positiva baja (0,38) entre capital de trabajo y periodo medio de pago

Aplicación de NIC 41	- Solo 15 % registra activos biológicos correctamente 62 % los contabiliza en inventarios 23 % los registra simultáneamente en activo e inventario	Deficiencias metodológicas que afectan la valoración de activos y la calidad de información financiera	Correlación negativa (-0,06) al incluir activos biológicos en activos no corrientes
Impacto en indicadores	- Las inconsistencias en el registro de activos biológicos distorsionan el cálculo de indicadores clave - Solo 39 de 118 empresas registraban valores de inventario o activos biológicos	Problemas en comparabilidad y fiabilidad de estados financieros, afectando decisiones estratégicas	La inadecuada aplicación de NIC 41 impacta negativamente en la determinación del capital de trabajo

Nota. Resultados de influencia de la Norma Internacional de Contabilidad 41 (NIC 41) en la gestión del capital de trabajo de las empresas bananeras del cantón Machala.

Los resultados evidencian una deficiente aplicación de la NIC 41, solo el 20 % de las empresas bananeras estudiadas realiza un registro adecuado de sus activos biológicos, lo que compromete la calidad y fiabilidad de su información financiera.

Respecto al impacto en la gestión financiera la correlación negativa muy baja (-0,05) entre activos biológicos y capital de trabajo evidencia que las deficiencias en el registro contable de estos activos afectan la gestión adecuada del capital operativo.

Las inconsistencias en la clasificación de activos biológicos (como inventarios o como activos no corrientes) generan distorsiones significativas en el cálculo de indicadores clave como el capital de trabajo y los periodos de cobranza y pago.

Se evidencia Ineficiencias operativas severas en los periodos promedio de cobro (1.128 días) y pago (8.411 días) reflejan problemas estructurales en la gestión financiera que presionan el capital de trabajo y limitan la capacidad de planificación financiera efectiva.

Discusión

Los resultados revelan que el 65 % de las empresas bananeras del cantón Machala mantienen un capital de trabajo positivo, con un

índice de liquidez promedio de \$17,41, significativamente superior al índice sectorial de \$2,10 reportado para empresas agrícolas ecuatorianas. Estos hallazgos coinciden con lo observado por Guamán *et al.* (2020) quienes identificaron que aproximadamente el 64 % de las empresas agrícolas en el Ecuador priorizan la gestión adecuada de recursos a corto plazo como estrategia fundamental de operación.

Sin embargo, nuestros resultados difieren parcialmente de lo encontrado por Capa Benítez *et al.* (2018) quienes determinaron que solo el 58 % de las empresas agrícolas mantenían capital de trabajo positivo en la provincia de El Oro. Esta diferencia podría explicarse por las particularidades del cantón Machala, que concentra operaciones de mayor escala y mejor estructuradas financieramente que otras zonas de la provincia, como señala Briones Caicedo *et al.* (2017) en su análisis comparativo regional.

Es preocupante que el 35 % de las empresas estudiadas presente capital de trabajo negativo, con un promedio sectorial de -\$24.741,95, indicando que sus obligaciones a corto plazo superan sus activos corrientes. Esta situación coincide con lo advertido por Rizzo (2007) y Herrera Freire *et al.* (2021) quienes señalan que la insuficiencia de capital de tra-

bajo marca frecuentemente el inicio de dificultades financieras más profundas, limitando tanto las actividades generadoras de valor como la exploración de nuevas oportunidades de negocio.

El análisis vertical de los pasivos corrientes reveló que las empresas con capital de trabajo negativo presentan una alta concentración en cuentas por pagar comerciales (27 % en promedio, llegando hasta 93 % en casos extremos) y obligaciones con instituciones financieras (13 % en promedio, hasta 100 % en casos particulares). Esta estructura de financiamiento a corto plazo resulta más desequilibrada que la observada por Burga Jadán (2023) quien encontró que las empresas agrícolas con mejor desempeño financiero mantienen proporciones más equilibradas, con un máximo de 40 % en obligaciones comerciales. Nuestros hallazgos tienen una dependencia excesiva del financiamiento de proveedores, situación que Kiymaz *et al.* (2024) identifican como característica común en empresas con dificultades en la gestión del capital de trabajo.

Eficiencia en la gestión de cobranzas y pagos

El análisis de los periodos de cobro y pago evidencia ineficiencias operativas significativas en el sector. El periodo promedio de cobro de 1.128 días (ajustado a 46 días excluyendo casos atípicos) supera considerablemente los parámetros óptimos establecidos por Zanolla *et al.*, (2024) quienes señalan que para el sector exportador estos periodos deberían oscilar entre 30 y 45 días. Más crítica aún resulta la situación de los periodos de pago, que alcanzan un promedio de 8.411 días (ajustado a 444 días considerando los activos biológicos).

Estos resultados contrastan marcadamente con lo encontrado por Jiménez Hidalgo *et al.* (2023) quienes determinaron que, en productos perecederos como el banano, el periodo de recuperación no debería superar los 30 días para mantener una gestión financiera eficiente. La significativa discrepancia observada en nuestro estudio podría explicarse por dos factores principales identificados también por Valencia y Torres, (2023) deficiencias estructurales en las políticas de crédito y cobranza,

y problemas en el registro contable que distorsionan el cálculo de estos indicadores.

La correlación positiva alta (0,85) entre los periodos medios de cobranza y pago indica que las empresas que tardan más en cobrar también extienden sus plazos de pago, posiblemente como mecanismo compensatorio para mantener el flujo de efectivo. Este hallazgo coincide con lo observado por Morales y Jiménez (2023), quienes encontraron patrones similares en empresas exportadoras, aunque con valores absolutos significativamente menores a los identificados en nuestro estudio.

Cumplimiento y aplicación de la NIC 41

Uno de los hallazgos más relevantes de este estudio es la deficiente aplicación de la NIC 41 en el sector bananero de Machala. Solo el 20 % de las empresas realiza un registro adecuado de activos biológicos, mientras que el 26 % los clasifica incorrectamente como inventarios de productos en proceso, y el 55 % no registra valor alguno en estas cuentas. Estos resultados son consistentes con lo reportado por Domínguez y Sisalima (2020) quienes identificaron que el desconocimiento metodológico genera registros incorrectos de activos biológicos en empresas agrícolas ecuatorianas.

La incorrecta aplicación de la NIC 41 tiene implicaciones directas en la calidad de la información financiera. Como señalan Reyes Maldonado *et al.* (2018) las dificultades en la selección entre el modelo de costo y valor razonable para la medición biológica generan inconsistencias que afectan la comparabilidad y fiabilidad de los estados financieros.

Nuestros resultados confirman esta problemática, evidenciada por la correlación negativa muy baja (-0,05) entre capital de trabajo y activos biológicos.

Esta correlación negativa coincide con lo encontrado por Argilés *et al.* (2011) quienes detectaron que la incorrecta categorización de activos biológicos como inventarios o propiedad, planta y equipo genera distorsiones en la determinación del capital de trabajo y otros indicadores financieros clave. La persistencia de esta práctica, a pesar de la existencia de la normativa desde 2001, indica deficiencias en

la capacitación contable especializada y posiblemente resistencia al cambio en prácticas tradicionales del sector, como advierte (Toca Pineda, 2021).

En el ámbito práctico, los resultados evidencian la necesidad urgente de programas de capacitación especializada dirigidos a profesionales contables del sector bananero. La correlación positiva muy alta (0,92) entre capital de trabajo e índice de liquidez confirma la importancia de una gestión financiera a corto plazo adecuada, mientras que las correlaciones moderadas del capital de trabajo con los periodos de cobro (0,45) y pago (0,38) evidencian espacios de mejora en la gestión operativa que podrían fortalecer la posición financiera de estas empresas.

Conclusiones

Los resultados indican que, en 2019, el 64 % de las empresas bananeras del cantón Machala tenían un capital de trabajo positivo, con un índice de liquidez de \$16,84, lo que supera el promedio del sector de 2,10. Esto indica que tienen la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, desarrollar proyectos y manejar su efectivo de manera efectiva. Sin embargo, un 31 % de estas empresas enfrenta un capital de trabajo negativo, dependiendo de proveedores e instituciones financieras para financiarse, lo que pone de manifiesto el impacto del pasivo corriente en su estructura financiera.

El estudio puso de manifiesto algunas deficiencias en la gestión del retorno de efectivo para las empresas bananeras, que promedian 46 días. Esto resulta un poco extraño, ya que el banano es un producto esencial y perecedero. La rotación constante del producto debería ir de la mano con un retorno de efectivo más ágil. Esta situación pone de relieve las deficiencias en los procesos financieros, que afectan directamente la administración del capital de trabajo y la gestión de los activos biológicos en el sector.

Las empresas bananeras presentan deficiencias significativas en el registro contable de sus activos biológicos: solo el 15 % lo hace correctamente, el 62 % los registra errónea-

mente como inventarios en proceso, y el 23 % los contabiliza doblemente. Esta práctica incorrecta ha generado una correlación negativa de Pearson (-0,05), impactando desfavorablemente la evaluación del capital de trabajo. La inadecuada metodología de valoración produce información financiera distorsionada que no refleja la realidad empresarial y compromete la toma de decisiones efectiva.

Referencias bibliográficas

- Argilés, J. M., Garcia-Blandon, J. y Monllau, T. (2011). Valor razonable versus coste histórico de los activos biológicos: valor predictivo de la información contable. *Revista de Contabilidad*, 14(2), 87-113. [https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(11\)70029-2](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(11)70029-2)
- Arrocha, O. (2022). LA NIC 41 Y SU INCIDENCIA EN LA VALORACIÓN DE LOS ACTIVOS BIOLÓGICOS DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA. *Revista FAECO sapiens*, 5(1), 1-3. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2673
- Briones Caicedo, W. R., Morales Intriago, F. L. y Bajaña Abril, F. J. (2017). Gestión financiera desde la competitividad de las agrícolas de un grupo bananero en las provincias de Guayas y Los Ríos. *Journal of science and research*, 2(8), 16-21. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/129>
- Burga Jadán, M. F. (2023). La gestión financiera en las Pequeñas y Medianas Empresas. *YURA Relaciones Internacionales*, 55-72. <https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2023/06/34.4-La-gestion-financiera-en-las-Pequeñas-y-Medianas-Empresas.pdf>
- Capa Benítez, L. B., Capa Benítez, X. R. y Ollague Valarezo, J. K. (2018). Estructura de capital en las pequeñas y medianas empresas bananeras de la provincia de El Oro. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 294-303. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200304

- Charaja, F. (2019). *EL MAPIC en la Investigación Científica*. Corporación Meru EIRL.
- Domínguez Yagual, M. T. y Sisalima Quito, A. C. (2020). *NIC 41 activos biológicos y su incidencia en los estados financieros en la Empresa Agrícola Lorea S.A.* [Tesis de Grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil] <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3542>
- Franco Sánchez, M. A., Leos Rodríguez, J. A., Salas González, J. M., Acosta Ramos, M. y García Munguía, A. (2018). Análisis de costos y competitividad en la producción de aguacate en Michoacán, *Revista Mexicana De Ciencias Agrícolas*, 9(2). <https://doi.org/10.29312/remexca.v9i2.1080>
- García Aguilar, J., Galarza Torres, S. y Altamirano Salazar, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *CIENCIA UNEMI*, 10(23), 30-39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6151264>
- Mackliff Audit Corporation (2019). *Estados Financieros* [Archivo PDF]. <https://ecuadorpapers.org/ocr/83170%20GASTITOP%20S.A./economica/Auditoria%20Externa%20-%20SCV.NIIF.83170.2019.1%202019-12-31%2013375876.pdf>
- Guamán Guevara, M. D., Saltos Cruz, J. G. y Cambisaca Robalino, J. N. (2020). Medición de resultados económicos en el sector bananero en la provincia de Los Ríos, Ecuador. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 24(97), 26-33.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2020). *Metodología de la investigación* (7ma ed. ed.). McGraw Hill.
- Herrera Freire, A. G., Herrera Freire, A. H. y Chávez Cruz, G. J. (2021). NIC 41 y su incidencia en el precio por caja de banano ecuatoriano, período 2019-2020. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 100-109. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000300100
- IFRS. (2018). *Annual Report 2018 International Financial Reporting Standards Foundation* [Archivo PDF]. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/about-us/funding/2018/annual-report-2018.pdf>
- Jiménez Hidalgo, G. F., Muñoz Briones, J. C., Aguirre Valverde, D. G. y Villalva Abarca, G. R. (2023). Análisis financiero del sector agrícola del Ecuador, año 2020: Caso empresas reguladas por la Super. Cías. . *Código Científico Revista De Investigación*, 4(E1), 25-43. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v4/nE1/84>
- Kiyamaz, H., Haque, S. y Choudhury, A. (2024). Working capital management and firm performance: A comparative analysis of developed and emerging economies. *Borsa Istanbul Review*, 24(3), 634-642. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.03.004>
- León-Serrano, L. A., Matailo-Pinta, A. M., Romero-Ramón, A. A. y Portalanza-Chavarria, C. A. (2020). Ecuador: producción de banano, café y cacao por zonas y su impacto económico 2013-2016. *Revista Científica UISRAEL*, 7(3), 97-114. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n3.2020.324>
- Mazzini Almeida, F. P. (2018). Apalancamiento financiero para el sector bananero de la provincia del Guayas con activos biológicos. [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/9938>
- Montenegro, A. (2022). Métodos estadísticos aplicados en investigaciones agroindustriales: Un enfoque práctico. *Revista de Metodología Estadística Aplicada*, 12(4), 145-162.
- Morales, A. y Jiménez, R. (2023). Análisis e interpretación de indicadores financieros en el sector agroindustrial ecuatoriano. *Revista de Análisis Financiero*, 18(3), 225-240.
- Nieto Viteri, C. E., Chacha Valarezo, S. P. y Zea Franco, R. D. (2023). Capital de trabajo y rentabilidad financiera en las pymes: una evidencia para Ecuador. *Proyecto investigativo*. UIDE Arizona State University, Guayaquil, Ecuador.
- Ramírez Huerta, V. P., Armas, E. V., Ríos Zarzosa, M. H., Sotelo, L. Á. F. y Bustamante Sánchez, Y. (2019). Teorías sobre estructura de capital y rentabilidad en las compañías. *Gestión en el Tercer Milen*, 22(44), 25-34. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administra>

- tivas/article/view/17306
- Ramos Ramos, G. P., Salcedo-Muñoz, V. E., Pacheco Molina, A. M. y Señalín Morales, L. O. (2024). Impacto de la NIC y las NIIF en los estados financieros de las empresas bananeras de la provincia El Oro. *Religación*, 9(40), e2401185. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i40.1185>
- Reyes Maldonado, N. M., Chaparro García, F. y Oyola Moreno, C. A. (2018). Dificultades en la medición de los activos biológicos en Colombia. *Contabilidad y Negocios*, 13(26), 21-37. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201802.002>
- Rizzo, M. M. (2007). El capital de trabajo neto y el valor en las empresas la importancia de la recomposición del capital de trabajo neto en las empresas que atraviesan o han atravesado crisis financieras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 103-121. <https://doi.org/10.21158/01208160.n61.2007.421>
- Romero Kana, A. (2021). Grado de correlación entre la disponibilidad de pago, gestión de la junta de administración y saneamiento básico en la población rural de cuenca del río Coata - Puno [Tesis Doctoral, Universidad Nacional del Antiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/17579>
- Saucedo Venegas, H. (2020). *Capital de trabajo: Modelos de negocio con valor económico agregado*. IMCP. <https://bit.ly/2Z5IUa6>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2010). *Concepto y fórmula de los indicadores* [Archivo PDF]. https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Toca Pineda, N. R. (2021). Reconocimiento y medición del activo biológico de la compañía Agrícola Bananatropical S.A. [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Machala]. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/18087?mode=full>
- Valencia, J. y Torres, M. (2023). Políticas de crédito y cobranza en empresas agrícolas: Un enfoque práctico. *Journal of Business Management*, 18(4), 112-128.
- Villanueva, V. A., Añazco Correa, C. D. y Bonisoli, L. (2020). Introducción de marca de banano orgánico en el mercado ecuatoriano. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 166–183. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1150>
- Zanolla, E., Pimentel, P. y Cout, G. (2024). Working capital and performance: Europe's challenge to crises. *Journal of Business Economics and Management*, 25(4), 789–808. <https://doi.org/10.3846/jbem.2024.21685>



Los factores determinantes del crecimiento económico ecuatoriano desde un enfoque de crecimiento endógeno

(The determining factors of Ecuadorian economic growth from an endogenous growth perspective)

Jonathan Lenin Escobar-Olmedo
<https://orcid.org/0009-0005-2019-4935>
Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. jescobaro@unemi.edu.ec

July Maritza, Batioja-Vera
<https://orcid.org/0009-0007-1041-7108>
Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. jbatiojav@unemi.edu.ec

Igor Ernesto, Diaz Kovalenko
<https://orcid.org/0000-0003-2622-1218>
Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. idiask@unemi.edu.ec

Jhon Roland, Barros Naranjo
<https://orcid.org/0000-0003-1997-7789>
Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. rbarrosn@unemi.edu.ec

Resumen

Este presente estudio de caso, se investiga los factores determinantes del crecimiento económico en Ecuador durante el período 2001-2019, utilizando un enfoque de crecimiento endógeno, para lo cual se emplearon análisis de regresión lineal múltiple complementados con el modelo estadístico de la contabilidad del crecimiento. El estudio reveló que diversos factores jugaron roles significativos en el crecimiento económico ecuatoriano durante el período analizado. Se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre la inversión en capital físico público y privado, el gasto público y el PIB. Además, se observó que el empleo y el capital humano contribuyeron de manera significativa al crecimiento económico del país. Los resultados sugieren la importancia de políticas que fomenten tanto la inversión en infraestructura pública como privada, así como el gasto público dirigido a áreas clave de desarrollo. Además, destacan la relevancia de políticas que promuevan el empleo y la mejora del capital humano para impulsar el crecimiento económico sostenido en Ecuador.

Palabras clave: Crecimiento económico, modelo de crecimiento endógeno, contabilidad del crecimiento económico.

Abstract

This case study investigates the determinants of economic growth in Ecuador during the period 2001-2019, using an endogenous growth approach, employing multiple linear regression analysis complemented with the statistical model of growth accounting. The study revealed that several factors played significant roles in Ecuadorian economic growth during the period analyzed. A positive and statistically significant relationship was found between public and private physical capital investment, public spending and GDP. In addition, it was observed that employment and human capital contributed significantly to the country's economic growth. The results suggest the importance of policies that encourage both public and private infrastructure investment, as well as public spending directed to key areas of development. In addition, they highlight the relevance of policies that promote employment and the improvement of human capital to boost sustained economic growth in Ecuador.

Keywords: Economic growth, endogenous growth model, accounting for economic growth.

Recibido: 12/11/2024 | Aceptado: 1/04/2025

<https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.991> | Páginas: 55-66

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Escobar-Olmedo, J., Batioja-Vera, J., Diaz Kovalenko, I. y Barros Naranjo, J. (2025). Los Factores determinantes del crecimiento económico ecuatoriano desde un enfoque de crecimiento endógeno. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 55-66. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.991>

Introducción

El crecimiento económico ha sido un tema ampliamente investigado en la economía, desde enfoques teóricos hasta empíricos, para comprender las fuentes y dinámicas del desarrollo en diversos contextos. Desde Adam Smith y David Ricardo hasta los modelos de crecimiento endógeno, los economistas han analizado los factores que impulsan la expansión de la producción y el bienestar. Según Bongers y Torres (2020), el crecimiento económico, históricamente anómalo, ha mostrado un crecimiento medio anual de alrededor del 2 %, consolidándose con la revolución industrial y adquiriendo mayor relevancia a mediados del siglo XX, cuando el progreso tecnológico se reconoció como motor del aumento de la producción.

Estudios recientes han examinado cómo el capital público y otros factores estructurales fomentan el crecimiento en Ecuador, especialmente durante reformas y cambios económicos (Kovalenko y Briones, 2022; Díaz-Kovalenko y De la Cruz, 2022). Este estudio se inscribe en la teoría del crecimiento endógeno, que resalta el papel de factores internos como la inversión en capital humano, el conocimiento y la innovación en el crecimiento a largo plazo. Se centra en Ecuador durante 2001-2019, utilizando la contabilidad del crecimiento para evaluar la contribución del capital público y privado, el empleo, el gasto público y el capital humano al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). La contabilidad del crecimiento es una herramienta fundamental para analizar la combinación de acumulación de capital físico y progreso tecnológico en el crecimiento económico de Ecuador, descomponiendo el crecimiento en sus fuentes: crecimiento extensivo, basado en la acumulación de factores de producción, y crecimiento intensivo, impulsado por el progreso técnico y el capital humano. Durante este período, Ecuador vivió transformaciones económicas impulsadas por políticas de estabilización, reformas estructurales y un entorno favorable para la inversión extranjera directa (IED). La estabilidad monetaria y fiscal, junto con la mejora del clima de inversión y la

infraestructura, favorecieron el crecimiento, especialmente en sectores estratégicos como petróleo, minería y telecomunicaciones. La inversión en capital humano, a través de la educación y salud, fue clave para aumentar la productividad laboral y reducir disparidades regionales.

El objetivo de este estudio es identificar y analizar los factores determinantes del crecimiento económico en Ecuador desde un enfoque de crecimiento endógeno. Mediante un análisis de regresión lineal múltiple y contabilidad del crecimiento, se estiman las contribuciones del capital físico, empleo, gasto público y capital humano al crecimiento del PIB. Los resultados permitirán proponer estrategias para fomentar un crecimiento sostenido y equitativo, considerando la necesidad de diversificar la economía y abordar desigualdades sociales persistentes. Este estudio contribuye a la comprensión de los mecanismos del crecimiento económico en Ecuador y ofrece información valiosa para académicos y formuladores de políticas, con el fin de diseñar estrategias que promuevan el desarrollo económico sostenible a largo plazo en la región.

Revisión fundamental de la literatura

La teoría del crecimiento endógeno ha permitido ampliar el análisis del desarrollo económico al considerar que el crecimiento no depende únicamente de factores exógenos, sino también de variables internas como el capital humano, la inversión en infraestructura y el desarrollo del conocimiento. Romer (1986) y Lucas (1988) fueron pioneros en destacar la importancia del capital humano y la acumulación de conocimientos como motores fundamentales del crecimiento a largo plazo. Esta perspectiva contrasta con los modelos neoclásicos tradicionales, que asumen que la tecnología y el crecimiento económico están determinados de manera exógena.

La evidencia empírica ha confirmado que las inversiones en educación y formación son claves para aumentar la productividad y fomentar un crecimiento sostenido (Mankiw *et al.*, 1992). En el contexto ecuatoriano, investigaciones recientes han analizado cómo la inversión en capital físico y humano ha incidi-

do en la dinámica económica del país (Moreno-Hurtado *et al.*, 2018). Además, la teoría del crecimiento endógeno ha sido utilizada para evaluar la elasticidad de variables macroeconómicas en el Ecuador.

Moreno-Hurtado *et al.* (2018) demostraron que la tasa natural de crecimiento es endógena, lo que significa que factores como el empleo y la productividad laboral están influenciados por el desempeño económico del país. Al incorporar el capital social en un modelo de crecimiento para Ecuador, destacaron la necesidad de un enfoque más integral en la formulación de políticas económicas. Finalmente, estudios recientes han explorado la relación entre la inversión en investigación y Desarrollo (I+D) y el crecimiento en empresas estatales ecuatorianas, encontrando una correlación positiva entre estos factores (Alvarez y Argothy, 2018). Estas contribuciones refuerzan la relevancia de adoptar un enfoque de crecimiento endógeno para comprender y fomentar el desarrollo económico en Ecuador. Contribuciones de autores como Allen (2009), Acemoglu y Robinson (2012), Piketty (2014) y Kuznets (1955) han enriquecido el análisis del crecimiento económico, tanto en contextos globales como específicos de Ecuador.

Allen (2009), en *The British Industrial Revolution in Global Perspective*, destaca que la revolución industrial británica, impulsada por la innovación y cambios estructurales, fue fundamental para el crecimiento sostenido, resaltando la inversión en capital humano e infraestructura como motores del desarrollo. Estos elementos son esenciales en el contexto ecuatoriano, donde su fortalecimiento puede mejorar la productividad y el crecimiento. Acemoglu y Robinson (2012) en *Why Nations Fail* argumentan que las instituciones inclusivas son determinantes para el crecimiento económico sostenido, subrayando que la calidad de las instituciones políticas y económicas es crucial para configurar incentivos para la inversión en capital humano, innovación e infraestructura pública. Esta perspectiva es relevante para Ecuador, ya que destaca la importancia de un marco institucional robusto y políticas públicas que fomenten el desarrollo. Por su parte, Piketty (2014), en *El*

capital en el siglo XXI, aborda el crecimiento desde una perspectiva histórica, centrándose en la desigualdad. Sostiene que, sin políticas redistributivas efectivas, la acumulación de riqueza tiende a concentrarse, lo que aumenta la desigualdad. En Ecuador, su enfoque sugiere que la redistribución del gasto público y políticas para mejorar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) son cruciales para un crecimiento más equitativo y sostenible.

La relación entre crecimiento y desigualdad también fue estudiada por Kuznets (1955), quien propuso la *Curva de Kuznets*. En su investigación, observó que, en las etapas iniciales del desarrollo, la desigualdad aumenta, pero luego disminuye a medida que las economías se industrializan. Esta hipótesis es útil para analizar las dinámicas de crecimiento y distribución de ingresos en Ecuador, donde el gasto público en educación y salud puede reducir la desigualdad y promover un desarrollo inclusivo. La literatura ha mostrado consenso sobre la importancia del gasto público productivo en el desarrollo a largo plazo. Barro (1990) argumenta que el gasto gubernamental en infraestructura, educación y salud tiene una elasticidad positiva significativa en modelos de crecimiento endógeno. En Ecuador, la adecuada asignación del gasto puede ser crítica para el crecimiento sostenido, con elasticidades que oscilan entre 0,1 y 0,3, dependiendo del tipo de gasto.

El IDH también es un indicador relevante para medir el impacto del bienestar en el crecimiento. Ranis *et al.* (2000) encontraron una fuerte correlación entre los avances en el desarrollo humano y el crecimiento económico, sugiriendo que mejoras en educación, salud y calidad de vida pueden impulsar la productividad. Gennaioli *et al.* (2013) confirman la relación positiva entre el desarrollo nacional y el crecimiento regional, lo que es crucial para evaluar cómo la mejora del IDH en Ecuador puede contribuir al crecimiento económico, con elasticidades estimadas de 0,05 a 0,15. El capital humano es otro factor determinante del crecimiento. Lucas (1988) y Mankiw *et al.* (1992) demostraron que las inversiones en educación y salud son claves para aumentar la productividad. En Ecuador, la elasticidad del

capital humano varía entre 0,2 y 0,4, dependiendo del nivel de inversión en educación y del índice de salud. Finalmente, la inversión en capital físico, tanto público como privado, es esencial. Aschauer (1989) mostró que la infraestructura pública tiene una alta elasticidad respecto a la productividad. Servén y Calderón (2004) confirmaron que la inversión en infraestructura puede impactar significativamente el crecimiento en América Latina, con elasticidades estimadas entre 0,15 y 0,2. En Ecuador, la inversión en capital físico, junto a una estrategia de desarrollo institucional y humano, puede promover el crecimiento a largo plazo.

Por lo tanto, el crecimiento económico de Ecuador se entiende mejor mediante un enfoque que integre aportaciones clásicas y modernas de la teoría del crecimiento, considerando el capital físico, el capital humano, las instituciones y la redistribución de la riqueza como factores esenciales para un desarrollo inclusivo y sostenido.

Caracterización descriptiva de la economía ecuatoriana en el período analizado

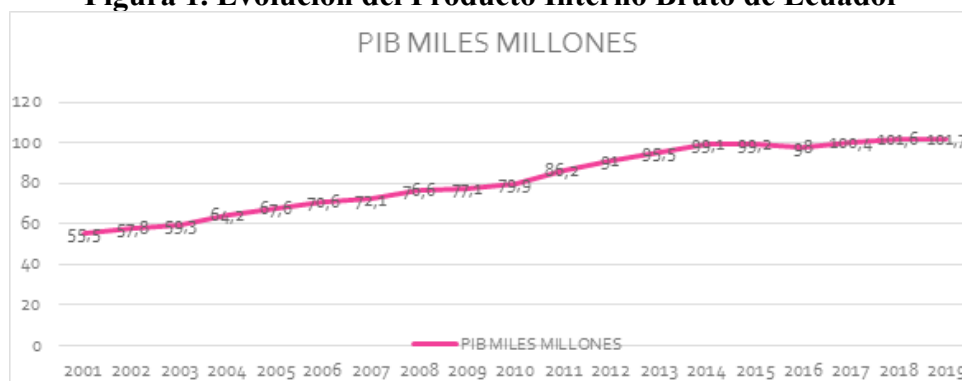
Entre 2001 y 2019, el PIB de Ecuador experimentó fluctuaciones debido a crisis económicas y políticas. La Figura 1 nos indica los cambios más significativos experimentados por el PIB nominal ecuatoriano, entre los acontecimientos más destacables tenemos la crisis financiera de inicios de los 2000, la posterior recuperación en la segunda mitad de la década gracias al aumento de precios del petróleo. Por otra parte, las políticas de 2007 a 2017 se centraron en una mayor intervención estatal y

redistribución de la riqueza, lo que impulsó el crecimiento, aunque generó controversias por el endeudamiento público (Alba y de Reguero, 2014). Al final de la década, la caída de los precios del petróleo y desastres naturales afectaron el crecimiento y la estabilidad del país. A pesar de los avances, persistieron desafíos en diversificación económica y desigualdad.

La Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) pública mostró altibajos, influenciada por la estabilización económica y políticas de inversión, como la “Socialismo del Siglo XXI”. A partir de 2017, los desafíos económicos limitaron la inversión pública, la FBKF privada también enfrentó cambios significativos, con crecimiento durante la mejora económica, impulsada por incentivos gubernamentales, aunque la dependencia de ciertos sectores y la recesión regional limitaron el crecimiento (Armijos-Orellana *et al.*, 2022).

El gasto público fluctuó, impulsado inicialmente por los ingresos petroleros, pero también enfrentó recortes en años de crisis. Las políticas de inversión social del gobierno de Rafael Correa se centraron en sectores vulnerables, pero generaron críticas por el endeudamiento (Arévalo, 2014). El empleo mostró mejoras durante la recuperación económica, aunque persisten problemas de informalidad y falta de empleo de calidad. Las políticas de expresidente promovieron el empleo, pero factores como la caída de los precios del petróleo y la pandemia de COVID-19 complicaron la situación laboral (Contreras y Granda, 2002; Plaza y Díaz, 2019; Hernández *et al.*, 2021).

Figura 1. Evolución del Producto Interno Bruto de Ecuador



Nota. Banco Central del Ecuador

El capital humano en Ecuador mejoró gracias a políticas de acceso a la educación y programas de alfabetización, aunque la desigualdad en el acceso a la educación persiste. Las administraciones de Rafael Correa y Lenin Moreno realizaron esfuerzos significativos, pero se enfrentaron a limitaciones financieras y pérdida de talento humano (Jiménez y Alvarado, 2018; Montenegro, 2017).

Es así como, el período de 2001 a 2019 en Ecuador estuvo marcado por complejas interacciones entre factores económicos, políticos y sociales, reflejando tanto logros en crecimiento y desarrollo como desafíos significativos en áreas críticas como empleo, inversión y educación.

Materiales y métodos

Datos utilizados

La fuente bibliográfica fundamental empleada en el estudio es la base de datos Penn World Table (PWT), la última versión disponible es la 10. La PWT es una fuente de datos que cuenta con una amplia gama de información para una gran cantidad de países. La principal característica con la que cuenta esta base de datos es que se pueden usar los precios para países calculados por el International Comparison Program (ICP) del Banco Mundial en términos de la paridad del poder compra. También fueron utilizados datos del Banco Mundial (World Bank, 2024).

Metodología aplicada

Para este trabajo se emplearon una gran cantidad de muestras que comprenden entre los periodos 2001-2019, pos-dolarización y

pre-pandémica. En lo global la muestra como conjunto, es el máximo de datos reales que existen para Ecuador y nos permitió analizar las principales tendencias y cambios en el largo plazo. Como variable dependiente representando el output, fue escogido el producto interior bruto (Y), mientras que las variables independientes representando los inputs, son el empleo (L), capital físico público y privado (K), capital humano (KH) asociado al empleo, tenemos, adicional, la variable empleo (L), gasto público (GP), desarrollo humano (DH) y la eficiencia agregada (EA).

El nivel de producción viene representado por el PIB en términos reales, a precios nacionales constantes para el año 2017. El capital físico público y privado también viene definido en términos reales, usando los precios nacionales para el año 2017. Para obtener la elasticidad, el promedio y la eficiencia agregada se utilizó el método estadístico contabilidad del crecimiento, así como el programa R cuadrado. Con toda la información anterior, fue posible obtener una medida de la productividad total de los factores (TFP) para cada economía.

Resultados y discusión

Modelo econométrico

Para nuestro modelo 1 de regresión fue aplicada la Fórmula 1, en base a la función de los resultados que queremos extraer de la regresión lineal a cada variable.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 \quad (1)$$

Y es el PIB, X_1 el $fbkf_{publico}$, X_2 el $Xfbkf_{privado}$, X_3 el $gasto_{publico}$, X_4 el $empleo$, X_5 el $capital_{humano}$, X_6 el $Desarrollo humano$ y ε el error.

Tabla 1. Factores determinantes del crecimiento económico

c	x1	x2	x3	x4	x5	x6
C	4,411147134	6,079374739	4,064737943	-1,097700276	7,423766421	1,625219508
t	4,811854329	5,294814738	3,081866316	-0,594983148	2,058588176	0,392655221
KG	-23,98473472	-23,10180062	-9,338905729	18,80645255	-38,25086808	-14,02988688
t	-1,320007714	-1,395145921	-0,595488484	1,27787372	-1,526152379	-0,568057307
KP		-50,0269122	-34,49591705	-8,988168067	-69,84138633	-4,785146357
t		-2,117258346	-1,582408926	-0,48728207	-2,499504844	-0,12385469
GP			6,91793043	8,234375565	6,392768082	5,323168593
t			-2,377283019	3,615939238	3,136885414	2,861946918
L				96,30690908	79,93657237	57,56838327
t				3,353272557	3,207852285	2,377537499
DH					-554,7831752	-285,2239985
t					-2,616843117	-1,274556915
KH						338,9695219
t						2,183870375
R² ajustado	0,039611766	0,202911047	0,382444909	0,633054743	0,741169499	0,799347703

Nota. elaboración propia datos obtenidos de la regresión lineal.

La Tabla 1, a través del análisis de regresión múltiple realizado utilizando un modelo de crecimiento endógeno ampliado revela factores clave en la dinámica del crecimiento económico en Ecuador, destacando la importancia de variables como el capital humano, el conocimiento y la innovación. En las seis configuraciones del modelo evaluadas (X1 a X6), se observan resultados heterogéneos en la relación y significancia estadística de las variables independientes. En términos generales, la variable constante (C) muestra un coeficiente positivo y estadísticamente significativo en la mayoría de las columnas (excepto X4 y X6), lo cual indica una relación directa y constante entre los factores evaluados y el crecimiento. En particular, el capital público (KG) presenta un comportamiento inconsistente, con coeficientes negativos y no significativos en casi todas las columnas, sugiriendo que, en este modelo, su efecto no resulta significativo para explicar el crecimiento. Por el contrario, el capital privado (KP) tiene un impacto negativo y significativo en algunas columnas (como X2 y X5), lo que sugiere una relación inversa en estos casos y evidencia posibles limitaciones

en su contribución al crecimiento económico.

El gasto público (GP), en cambio, demuestra un efecto positivo y significativo en casi todas las configuraciones donde aparece (X3 a X6), lo cual sugiere que esta variable es clave en la dinamización de la economía y apoya la teoría endógena de que el conocimiento y la tecnología, a menudo impulsados por el gasto público, son motores del crecimiento económico. Además, el empleo (L) y el desarrollo humano (DH) también aparecen como variables relevantes, con el empleo mostrando una relación positiva y significativa en las configuraciones X4, X5 y X6, lo que refuerza la relevancia de una fuerza laboral robusta y calificada para el crecimiento. DH, aunque muestra un coeficiente negativo en algunas configuraciones (como X5), es estadísticamente significativo, sugiriendo un impacto complejo que podría estar relacionado con las desigualdades estructurales. Es importante señalar que la inclusión de capital humano (KH) en X6 ofrece una contribución positiva y significativa al modelo, con un coeficiente alto (338,97) y un valor t significativo, confirmando las teorías de Robert Lucas (1988) sobre la importancia

de las inversiones en educación y formación para la productividad. Este resultado respalda la hipótesis de que el capital humano es un motor central del crecimiento económico, especialmente en economías emergentes como la ecuatoriana.

El análisis del R^2 y R^2 ajustado muestra una clara progresión, donde los modelos se fortalecen con la inclusión de más variables: X_1 presenta un valor muy bajo (0,0396), mientras que X_6 alcanza un nivel elevado (0,7993), indicando que esta última configuración explica casi el 80% de la variabilidad en el crecimiento económico, lo que sugiere un modelo robusto para interpretar la contribución de estas variables al desarrollo económico de Ecuador. Finalmente, el análisis proporciona evidencia empírica que respalda la teoría del crecimiento endógeno de Romer (1986, 1990) y Lucas (1988), enfatizando la relevancia de políticas públicas dirigidas a fortalecer el capital humano, la innovación y el conocimiento como impulsores del crecimiento sostenido. Estos hallazgos subrayan la necesidad de una inversión continua en edu-

cación, investigación y desarrollo tecnológico para maximizar el potencial de crecimiento a largo plazo en el contexto ecuatoriano.

La contabilidad del crecimiento

La contabilidad del crecimiento constituye una herramienta estadística clave para analizar la contribución de distintos factores al incremento del nivel de producción de una economía en períodos específicos. Este enfoque permite descomponer el crecimiento en componentes fundamentales, evaluando cuantitativamente su importancia relativa en el impulso del PIB. Existe una extensa bibliografía que aplica este método, destacando investigaciones como las de Mankiw *et al.*, (1992), Hall y Jones (1999), Hsieh (2002), Caselli (2005), y Hsieh y Klenow (2010), que contribuyen a comprender el crecimiento económico desde una perspectiva empírica.

Para nuestro modelo, se ha aplicado una función de contabilidad del crecimiento que estima la elasticidad y eficiencia agregada de cada uno de los factores, representada por la Expresión 2:

$$\frac{\dot{A}}{A} = \frac{\dot{Y}}{Y} - \alpha \frac{\dot{K}_g}{K_g} - \beta \frac{\dot{K}_p}{K_p} - \gamma \frac{\dot{L}}{L} - \delta \frac{\dot{G}_p}{G_p} - \eta \frac{\dot{D}_h}{D_h} - \lambda \frac{\dot{K}_h}{K_h} \quad (2)$$

Con base en este modelo, en el análisis de la Tabla 2, se observa la contribución relativa de cada factor al crecimiento del PIB (3,48 %). Las tasas de crecimiento de los factores principales reflejan una contribución particular: el capital público, con una variación de 0,38 % anual, y el capital privado, con un crecimiento de 1,27 %, representan contribuciones esenciales pero modestas en el contexto ecuatoriano. Se aprecia que un crecimiento del gasto público del 1,37 % genera un impulso más significativo sobre el PIB. Por su parte, el empleo, con una tasa de crecimiento del 1,82 %, aparece como el factor de mayor incidencia, impulsando la producción a través de la expansión de la fuerza laboral.

El desarrollo humano y el capital humano presentan tasas de crecimiento bajas, de 0,026 % y 0,012 %, respectivamente. Estas cifras reflejan una limitada inversión en educación,

salud y formación profesional; factores que, si bien son esenciales para un crecimiento sostenido, han sido insuficientemente fortalecidos en Ecuador. La productividad agregada, sin embargo, muestra una caída anual de -1,42 %, lo cual indica que la economía ha dependido de un crecimiento extensivo basado en la acumulación de factores, como el empleo y el capital físico, sin mejoras significativas en eficiencia. Esto sugiere que el crecimiento del PIB se ha sostenido no por aumentos en la productividad de los factores, sino por la mera expansión de su cantidad.

La baja eficiencia refleja, en parte, el insuficiente progreso tecnológico y la limitada innovación, aspectos que son críticos en la teoría del crecimiento endógeno. Los datos disponibles muestran una inversión en investigación y desarrollo (I+D) decreciente desde 2014, con un gasto acumulado de solo 44,26

millones de dólares hasta ese año, según el INEC. Esta tendencia apunta a una falta de continuidad en políticas que prioricen la tecnología y el conocimiento, elementos que son vitales para una transición hacia una economía más eficiente y competitiva.

En conclusión, los resultados del análisis sugieren que la estructura de crecimiento de la economía ecuatoriana se ha caracterizado por un modelo extensivo, en el cual el aumento de los factores productivos, como el empleo y el

capital, ha sido el principal impulsor del crecimiento, mientras que la eficiencia y la productividad han disminuido. Esto revela una dependencia en la acumulación de factores, sin avances relevantes en eficiencia y productividad. Para cambiar esta tendencia, será fundamental que las políticas públicas refuercen la inversión en I+D y el desarrollo del capital humano, estableciendo una base sólida para un crecimiento económico más equilibrado y sostenible.

Tabla 2. Crecimiento PIB, Capital público, Capital privado, Empleo, Gasto público, Desarrollo humano, Capital Humano y Eficiencia Agregada

Periodo	Y	Kg	Kp	G	L	IDH	Kh	PTF
2001-2019	3,48	0,38	1,27	1,37	1,82	0,026	0,012	-1,42

El enfoque de crecimiento endógeno en el modelo de contabilidad del crecimiento (véase Tabla 2) revela los factores fundamentales que impulsan el crecimiento económico de Ecuador. La tasa de crecimiento anual del PIB se situó en un 3,48 %, atribuible principalmente a la acumulación de conocimiento, la innovación y el diseño de políticas públicas que fortalecen el desarrollo humano y la infraestructura económica. Este enfoque, respaldado por los aportes de Romer (1986) y Lucas (1988), destaca cómo la inversión en capital humano y tecnología es un pilar para el crecimiento sostenido, ya que impulsa la productividad y permite un efecto multiplicador en los factores productivos.

El crecimiento del capital público, con una tasa anual del 0,38 %, resulta modesto, aunque de relevancia central en el esquema de desarrollo. Las infraestructuras públicas, que incluyen desde el transporte hasta los servicios básicos, potencian la productividad privada y contribuyen a la actividad económica general. De hecho, Barro (1990) ha argumentado que un crecimiento bajo en este ámbito podría restringir el potencial de expansión económica a largo plazo, afectando la eficiencia del sector privado y limitando su alcance en la economía. Por otro lado, el capital privado creció a un 1,27 % anual, siendo un elemento clave para la expansión económica en Ecuador. La teoría del crecimiento endógeno enfatiza

que la inversión privada no solo incrementa la productividad mediante tecnologías avanzadas, sino que también mejora la capacidad productiva de las empresas, permitiéndoles responder con mayor eficiencia a las demandas internas y externas. Este componente, como afirma Romer (1990), actúa como un motor de competitividad, ampliando las fronteras de crecimiento y preparando al país para afrontar choques económicos de manera más resiliente.

El gasto público, con una tasa de crecimiento de 1,37 % anual, añade un efecto positivo al crecimiento siempre y cuando sea dirigido hacia sectores estratégicos, como educación, salud e infraestructura productiva. La literatura, incluyendo a Barro (1991), sugiere que el gasto público en bienes y servicios productivos puede complementar la inversión privada y mejorar el clima económico, fortaleciendo la base para el desarrollo sin generar una carga de deuda excesiva. El crecimiento del empleo, con un aumento anual del 1,82 %, confirma su rol central en la capacidad de producción de la economía ecuatoriana subrayando la importancia del crecimiento de la fuerza laboral en términos de cantidad y calidad, y cómo esta dinámica potencia el crecimiento económico sostenido. El empleo, al mejorar la productividad y fomentar el desarrollo del capital humano, incrementa la producción nacional y genera efectos positivos en el bienestar social,

ampliando la resiliencia de la economía.

Sin embargo, el crecimiento del desarrollo humano fue de solo un 0,026 % anual, un nivel bajo para una variable que desempeña un rol crucial en el crecimiento a largo plazo. Sen (2014) argumenta que el desarrollo económico debe ir acompañado de mejoras en la calidad de vida, la educación y la salud, lo cual fomenta capacidades humanas que, a su vez, alimentan el crecimiento económico y social de un país. En el mismo contexto, el crecimiento del capital humano alcanzó una tasa anual mínima del 0,012 %, lo cual apunta a una probable subinversión en educación y formación profesional. Tanto Romer (1990) como Lucas (1988) subrayan que la inversión en el desarrollo de habilidades y conocimientos de la fuerza laboral es esencial para la innovación y el crecimiento económico sostenible. Una tasa de crecimiento tan baja en capital humano puede limitar significativamente el potencial de expansión económica a largo plazo, ya que, sin una base sólida en educación y formación, la capacidad de innovación y adaptación a nuevas tecnologías se reduce considerablemente.

Finalmente, el cambio en la eficiencia agregada, con una tasa negativa del -1,42 % anual, indica una utilización subóptima de los recursos disponibles. La eficiencia agregada, o productividad total de los factores, es esencial para el crecimiento económico sostenible, ya que mide qué tan bien se combinan los recursos para generar output. La teoría del crecimiento endógeno destaca la importancia de la innovación y las mejoras tecnológicas para revertir una tendencia negativa en la productividad. En este sentido, Romer (1986) sostiene que políticas que impulsen la innovación y la difusión de tecnología podrían mejorar esta eficiencia y, en consecuencia, favorecer un mayor crecimiento. Así, este análisis subraya cómo la combinación estratégica de políticas que fomenten el capital humano, la infraestructura y la innovación es crucial para alcanzar un crecimiento económico estable y sostenido.

Los resultados obtenidos en esta investigación coinciden con los hallazgos previos en la literatura económica. En particular, el capital

humano y físico son factores determinantes del crecimiento económico ecuatoriano, lo que respalda la idea de que el desarrollo económico depende en gran medida de la inversión en educación y tecnología tal como lo indican Moreno-Hurtado *et al.* (2018). Además, se subraya la importancia del capital social, sugiriendo que la inclusión de redes de cooperación y confianza en la formulación de políticas económicas puede fortalecer el crecimiento a largo plazo. Por otro lado, los resultados obtenidos en la presente investigación se alinean con dicha investigación empírica, quienes argumentan que la tasa natural de crecimiento en Ecuador es endógena y fluctúa de acuerdo con las condiciones macroeconómicas del país. En este sentido, se observa que los ciclos económicos impactan directamente en la productividad laboral y en la capacidad del mercado para absorber la mano de obra, lo que sugiere la necesidad de adoptar políticas flexibles que mitiguen las fluctuaciones económicas. Adicionalmente, Alvarez y Argothy (2018) evidencian que la inversión en investigación y desarrollo en empresas estatales tiene un impacto positivo en su crecimiento, lo que refuerza la importancia de destinar recursos a la innovación para fomentar un crecimiento económico sostenido.

Conclusiones

En este artículo, se investigaron los determinantes del crecimiento económico en Ecuador entre 2001 y 2019 desde una perspectiva de crecimiento endógeno, seleccionando una muestra adecuada para analizar los principales factores que explican la dinámica del crecimiento. El estudio permitió identificar que tanto la acumulación de factores de producción (capital público y privado, gasto público y empleo) como la productividad total de los factores (PTF) son elementos fundamentales en la explicación del crecimiento del PIB ecuatoriano. La aplicación del método de contabilidad del crecimiento nos ha facilitado la estimación de la PTF, un indicador central en la evaluación de la eficiencia y la capacidad de innovación de la economía nacional.

Los resultados obtenidos muestran una des-

aceleración en el crecimiento de la productividad total de los factores, con una contribución negativa de la eficiencia productiva en estos 19 años, lo cual sugiere que el crecimiento económico ha dependido principalmente del aumento en la cantidad de factores productivos y no de incrementos en la eficiencia o la innovación. Este hallazgo contrasta con estudios previos que destacan el papel de la PTF como un impulsor clave del crecimiento en otros contextos, subrayando la particularidad del caso ecuatoriano, donde la eficiencia y la innovación aún son retos significativos.

En términos de aportes específicos, el empleo fue el factor con mayor impacto positivo en el crecimiento, seguido por el gasto público y el capital privado. Este patrón refleja una economía que crece de manera extensiva, basada en la expansión de la mano de obra y la inversión pública. Sin embargo, el análisis también revela que factores críticos en el enfoque endógeno, como el desarrollo humano y el capital humano, no han mostrado una contribución significativa al crecimiento del PIB. Este resultado es particularmente relevante dado que el capital humano —a través de la educación, la formación profesional y la salud— es un componente esencial para sostener el crecimiento en economías en desarrollo.

La limitada incidencia del capital humano y del desarrollo humano en el crecimiento económico ecuatoriano puede atribuirse a una disminución en la inversión en investigación, desarrollo (I+D) y educación, especialmente en los últimos siete años del periodo estudiado. Esta falta de inversión ha limitado las oportunidades para mejorar la eficiencia y la innovación, factores esenciales para la transición hacia un crecimiento sostenible. La política pública en Ecuador ha mostrado escaso énfasis en la construcción de un entorno propicio para el crecimiento basado en conocimiento, lo que es fundamental para una economía que aspira a una expansión productiva a largo plazo.

Podemos concluir que el análisis sugiere que la economía ecuatoriana ha seguido un modelo de crecimiento extensivo, impulsado en gran medida por la acumulación de factores de producción tradicionales, con una

eficiencia agregada negativa que destaca una dependencia de la cantidad más que de la calidad. Para avanzar hacia un crecimiento endógeno sostenido y reducir la vulnerabilidad frente a factores exógenos, será fundamental que Ecuador fortalezca su inversión en capital humano, educación e innovación, áreas clave para incrementar la PTF y construir una economía más resiliente y competitiva en el ámbito global. Este enfoque requiere un compromiso de política a largo plazo y una revalorización de los sectores de conocimiento como pilares para la generación de valor en el país.

Agradecimientos

Los autores agradecen al Observatorio Económico de la Carrera de Economía en Línea de la Universidad Estatal de Milagro por el apoyo brindado a través del uso de la infraestructura, software y bases de datos.

Referencias bibliográficas

- Acemoglu, D. y Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. Crown Business.
- Alba, C. J. y de Reguero, S. U. (2014). Evolución del sector público ecuatoriano desde 1998 a 2013. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 12(21), 131-148. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4954784.pdf>
- Allen, R. C. (2009). *The British industrial revolution in global perspective*. Cambridge University Press.
- Alvarez, N. y Argothy, A. (2018). Research, development and growth in state-owned enterprises: Empirical evidence from Ecuador. *Industry and Innovation*, 26, 158-175. <https://doi.org/10.1080/13662716.2018.1493982>
- Armijos-Orellana, A. C., Sagbay-Díaz, D. E., Freire-Cruz, M. y Freire-Pesántez, A. I. (2022). Enfoque estadístico-econométrico de la relación entre las industrias manufactureras, la formación bruta de capital fijo y el producto interno bruto ecuatoriano (1970-2015). *UDA AKADEM*, 1(9), 44-77. <https://doi.org/10.33324/udaakadem.v1i9.477>

- Arévalo Luna, G. A. (2014). Ecuador: Economía y política de la revolución ciudadana, evaluación preliminar. *Apuntes del CENES*, 33(58), 109-134. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=479547210005>
- Aschauer, D. A. (1989). Is public expenditure productive? *Journal of Monetary Economics*, 23(2), 177-200. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(89\)90047-0](https://doi.org/10.1016/0304-3932(89)90047-0)
- Banco Central del Ecuador. (n.d.). *Estadísticas económicas*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec>
- Banco Mundial. (n.d.). *Indicadores del desarrollo mundial*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>
- Barro, R. J. (1990). Government spending in a simple model of endogenous growth. *Journal of Political Economy*, 98(5), S103-S125. <https://doi.org/10.1086/261726>
- Barro, R. J. (1991). Economic growth in a cross-section of countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 106(2), 407-443. <https://doi.org/10.2307/2937943>
- Bongers, A. y Torres, J. L. (2020). Factores determinantes del crecimiento económico: Una comparativa a nivel mundial. *Papeles de Economía Española*, 164, 15-40. <https://www.funcas.es/articulos/factores-determinantes-del-crecimiento-economico-una-comparativa-a-nivel-mundial/>
- Caselli, F. (2005). Accounting for cross-country income differences. En Aghion, P. y Durlauf, S. N. (Eds.), *Handbook of Economic Growth* (Vol. 1, pp. 679-741).
- Contreras, D. y Granda, M. L. (2002). Crisis, ingresos y mercado de trabajo en Ecuador. *Bulletin de l'Institut Français d'Études Andines*, 31(3), 621-654. <https://www.redalyc.org/pdf/126/12631307.pdf>
- Díaz Kovalenko, I. E. y De la Cruz, A. (2022). Los factores determinantes del crecimiento económico ecuatoriano, 1950-2019. *Cumbres*, 8(1), 61-73. <https://revistas.utmachala.edu.ec/revistas/index.php/Cumbres/article/view/650>
- Expansión. (n.d.). *Datosmacro.com*. Recuperado de <https://www.datosmacro.com>
- Feenstra, R. C., Inklaar, R. y Timmer, M. P. (2015). The next generation of the Penn World Table. *American Economic Review*, 105(10), 3150-3182. <https://doi.org/10.1257/aer.20130954>
- Gennaioli, N., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. y Shleifer, A. (2013). Human capital and regional development. *Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 105-164. <https://doi.org/10.1093/qje/qjs050>
- Hall, R. E., & Jones, C. I. (1999). Why do some countries produce so much more output per worker than others? *Quarterly Journal of Economics*, 114(1), 83-116. <https://doi.org/10.1162/003355399555954>
- Hernández, K. A. V., Ordoñez, F. P. Z., Granda, A. D. C. V. y Pereira, J. G. S. (2021). Ecuador: Determinantes de la tasa de desempleo período 1990-2020. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 433-452. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2101>
- Hsieh, C. T. (2002). What explains the industrial revolution in East Asia? Evidence from the factor markets. *American Economic Review*, 92(3), 502-526. <https://doi.org/10.1257/00028280260136372>
- Hsieh, C. T. y Klenow, P. J. (2010). Development accounting. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 2(1), 207-223. <https://doi.org/10.1257/mac.2.1.207>
- Jiménez, J. y Alvarado, R. (2018). Efecto de la productividad laboral y del capital humano en la pobreza regional en Ecuador. *Investigaciones Regionales = Journal of Regional Research*, (40), 141-165. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28966266010>
- Kovalenko, I. E. D. y Briones, K. P. A. (2022). El capital público como factor determinante del crecimiento económico. El caso ecuatoriano, 2001-2017. *Ciencias Sociales y Económicas*, 6(1), 1-10. <https://doi.org/10.18779/csye.v6i1.513>
- Kuznets, S. (1955). Economic growth and income inequality. *American Economic Review*, 45(1), 1-28. <https://www.aeaweb.org/aer/top20/45.1.1-28.pdf>
- Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3-42. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(88\)90168-7](https://doi.org/10.1016/0304-3932(88)90168-7)
- Mankiw, N. G., Romer, D. y Weil, D. N. (1992). A contribution to the empirics of

- economic growth. *Quarterly Journal of Economics*, 107(2), 407-437. <https://doi.org/10.2307/2118477>
- Montenegro, E. A. T. (2017). El capital humano y los retornos a la educación en Ecuador. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (1), 81-94. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/571>
- Moreno-Hurtado, C. A., Ochoa-Jimenez, D. A. y Izquierdo-Montoya, G. L. (2018). A simplified endogenous economic growth model with social capital: Evidence for Ecuador. *Business and Economic Horizons*, 14(2), 168-184. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=666329>
- Piketty, T. (2014). *Capital in the twenty-first century*. Harvard University Press.
- Plaza Macías, N. y Díaz Fariñas, L. (2019). Políticas de inclusión laboral en el sector de Economía Popular y Solidaria en Ecuador (2008-2017). *Economía y Desarrollo*, 162(2). <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v162n2/0252-8584-eyd-162-02-e10.pdf>
- Ranis, G., Stewart, F. y Ramirez, A. (2000). Economic growth and human development. *World development*, 28(2), 197-219. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(99\)00131-X](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(99)00131-X)
- Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-1037. <https://doi.org/10.1086/261420>
- Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5), S71-S102. <https://doi.org/10.1086/261725>
- Sen, A. (2014). Development as freedom (1999). En J. Timmons Roberts, A. Bellone Hite, and N. Chorev (Eds.), *The globalization and development reader: Perspectives on development and global change* (pp.1-628). John Wiley & Sons, Ltd.
- Servén, L. y Calderón, C. (2004). The effects of infrastructure development on growth and income distribution. *Documentos de Trabajo (Banco Central de Chile)*, (270), 1-47. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/964873.pdf>
- World Bank. (2024). *International comparison program 2021: Purchasing power parities and the size of world economies*. <https://www.worldbank.org/en/programs/icp>



Competencias emergentes en el sector servicios del cantón Esmeraldas para la innovación empresarial

(Emerging competencies in the service sector of Esmeraldas canton for business Innovation)

Patricio Marcelo Arce Minda

<https://orcid.org/0000-0001-9115-9364>

Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador. patricio.arce@utelvt.edu.ec

Resumen

En un contexto de transformación tecnológica y globalización, las competencias emergentes se consolidan como factores críticos para la adaptabilidad y sostenibilidad empresarial. Este estudio analizó su nivel de dominio en 150 empresas públicas y privadas del sector servicios del cantón Esmeraldas, considerando las demandas impuestas por la digitalización, automatización y cambios sociolaborales postpandemia. La atención al cliente, la comunicación efectiva y las habilidades digitales emergen como capacidades estratégicas para fortalecer el capital humano, impulsar la innovación empresarial y dinamizar el empleo local. Se utilizó un enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal. La recolección de datos se efectuó mediante encuestas estructuradas, validadas por expertos, aplicadas en once categorías sectoriales. El análisis estadístico se realizó con SPSS versión 25. Los resultados evidenciaron un alto dominio en competencias interpersonales como atención al cliente (98 %) y comunicación efectiva (96 %), junto con brechas significativas en habilidades digitales, idiomas extranjeros y proactividad. Sectores como gastronomía, logística y transporte presentaron mayores deficiencias, mientras tecnología y servicios financieros sobresalieron en competencias digitales. La disparidad en el desarrollo de competencias demuestra la necesidad de estrategias formativas sectorizadas que potencien habilidades técnicas y transversales, fundamentales para la innovación y competitividad en entornos postpandémicos. El fortalecimiento de competencias emergentes constituye un imperativo estratégico para transformar el sector servicios en Esmeraldas, proyectándose la formación continua, la transformación digital y la gestión del talento humano como ejes esenciales para la sostenibilidad empresarial y el desarrollo territorial.

Palabras clave: Transformación digital, capital humano, desarrollo territorial, sostenibilidad organizacional, innovación empresarial.

Abstract

In a context of technological transformation and globalization, emerging competencies are consolidating as critical factors for business adaptability and sustainability. This study analyzed their level of mastery in 150 public and private service sector companies in the Esmeraldas canton, considering the demands imposed by digitalization, automation, and post-pandemic socio-labor changes. Customer service, effective communication, and digital skills emerge as strategic capabilities to strengthen human capital, drive business innovation, and boost local employment. A quantitative, descriptive, and cross-sectional approach was used. Data collection was carried out through structured surveys, validated by experts, and applied across eleven sectoral categories. Statistical analysis was conducted using SPSS version 25. The results showed a high level of mastery in interpersonal competencies such as customer service (98 %) and effective communication (96 %), along with significant gaps in digital skills, foreign languages, and proactivity. Sectors such as gastronomy, logistics, and transportation exhibited greater deficiencies, while technology and financial services stood out in digital competencies. The disparity in competency development highlights the need for sector-specific training strategies that enhance both technical and transversal skills, which are fundamental for innovation and competitiveness in post-pandemic environments. Strengthening emerging competencies constitutes a strategic imperative to transform the service sector in Esmeraldas, projecting continuous training, digital transformation, and human talent management as essential pillars for business sustainability and territorial development.

Keywords: Digital transformation, human capital, territorial development, organizational sustainability, business innovation.

Recibido: 29/04/2025 | Aceptado: 12/06/2025
<https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1092> | Páginas: 67-78

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Arce Minda, P. (2025). Competencias emergentes en el sector servicios del cantón Esmeraldas para la innovación empresarial. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 67-78. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1092>

Introducción

En las últimas décadas, los cambios acelerados en los sistemas productivos, impulsados por la digitalización, la globalización y la disrupción tecnológica, han transformado de manera sustancial las exigencias del mercado laboral. Esta transformación ha dado lugar al surgimiento de competencias emergentes, entendidas como un conjunto dinámico de habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a los individuos adaptarse, innovar y responder eficazmente a entornos organizacionales complejos y en constante evolución. En particular, el sector servicios se ha consolidado como un espacio estratégico para la aplicación y desarrollo de estas competencias, dada su naturaleza intensiva en capital humano y su creciente vinculación con la economía del conocimiento.

El escenario postpandemia ha intensificado esta dinámica, al modificar las formas de trabajo, acelerar la integración de tecnologías digitales y demandar una fuerza laboral resiliente, autónoma y proactiva. Estas condiciones han ampliado la brecha entre las competencias tradicionalmente formadas y aquellas actualmente requeridas por las organizaciones para mantener su competitividad y capacidad de innovación. En este contexto, resulta imperativo identificar con precisión las competencias más valoradas por los distintos subsectores, a fin de orientar políticas de formación, gestión del talento humano y estrategias de desarrollo local alineadas con las nuevas realidades del entorno productivo.

En respuesta a esta necesidad, el presente artículo científico se deriva del proyecto de investigación titulado *“Competencias laborales demandadas por instituciones públicas y privadas del sector servicios en el cantón Esmeraldas: Estudio para potenciar el empleo local en el contexto postpandemia”*, desarrollado por la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas (UTELVT), a través de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas (FACAE). Este estudio tiene como propósito analizar el nivel de dominio de competencias emergentes en once categorías del sector servicios del cantón Esmeral-

das, con el fin de establecer su incidencia en los procesos de innovación empresarial y su potencial para dinamizar el empleo local.

La investigación se fundamenta en la premisa de que el desarrollo de competencias no puede entenderse de manera aislada, sino como parte de un sistema articulado que vincula talento humano, cultura organizacional, tecnologías emergentes y estrategias de negocio. El abordaje metodológico empleado permite no solo diagnosticar el estado actual de las competencias laborales en el territorio, sino también identificar brechas críticas que deben ser atendidas para fortalecer la competitividad del sector.

A continuación, se presenta la revisión bibliográfica correspondiente, donde se exponen los principales marcos conceptuales y antecedentes investigativos que sustentan el análisis de las competencias emergentes, su relevancia en el entorno empresarial contemporáneo y su proyección estratégica para el desarrollo económico local.

La transformación digital, entendida como un proceso integral de cambio organizacional, representa uno de los pilares fundamentales para la innovación empresarial en la actualidad. Según Sánchez *et al.* (2024), este fenómeno requiere no solo inversión tecnológica, sino también una profunda reestructuración de procesos internos y el fortalecimiento de competencias digitales en la fuerza laboral. En este sentido, la digitalización no debe abordarse únicamente como un componente técnico, sino como una estrategia sistémica que articule tecnología, cultura organizacional y talento humano, permitiendo así una respuesta ágil y sostenible frente a entornos complejos y globalizados.

En concordancia con lo anterior, la competitividad sectorial también se ve influida por factores internos como la planificación, la calidad y la innovación. (Cevallos Llumigusin y Factos Factos, 2022) demostraron que, en el caso del sector florícola en el cantón Latacunga, el índice de competitividad empresarial se encuentra directamente relacionado con el nivel de eficiencia organizacional y la capacidad de adaptación al entorno.

Esta evidencia resulta extrapolable al sector servicios en Esmeraldas, donde el desarrollo desigual de competencias emergentes refleja diferencias estructurales que pueden limitar el potencial competitivo y la sostenibilidad de las empresas locales si no se interviene de manera estratégica. Además, es importante resaltar el papel de la responsabilidad social empresarial como componente articulador de la sostenibilidad territorial. En su estudio sobre emprendimientos del cantón Santa Elena, Merejildo Flores (2023) identificó que la ausencia de modelos estructurados de responsabilidad social genera impactos negativos en los ámbitos social, económico y ambiental. Desde esta perspectiva, la integración de la responsabilidad social con el desarrollo de competencias emergentes permite no solo fortalecer el capital humano, sino también alinear la gestión empresarial con los objetivos de desarrollo sostenible, promoviendo clústeres territoriales que potencien la innovación inclusiva y colaborativa.

En el contexto actual de transformación digital y globalización, las competencias emergentes constituyen un eje estratégico para el fortalecimiento del capital humano y la innovación empresarial. Estas competencias, que trascienden las habilidades tradicionales, permiten a las organizaciones responder de manera proactiva a los desafíos del entorno cambiante, en especial en sectores altamente sensibles como el de servicios (Ramos-Rivadeneira y Jiménez-Toledo, 2024).

La emergencia de nuevas demandas laborales asociadas a la digitalización, la automatización y la interconexión global ha redefinido los perfiles profesionales requeridos. Las competencias emergentes abarcan desde habilidades blandas, como la comunicación efectiva, hasta capacidades técnicas avanzadas, como el manejo de herramientas digitales. Su desarrollo se vincula estrechamente con la innovación, entendida no solo como la introducción de tecnologías, sino como un proceso de reconfiguración cultural y organizacional orientado a la mejora continua y a la sostenibilidad empresarial (Toniut, 2020).

Según (Ramírez Torres, 2022), la gestión del capital humano por competencias implica

alinear las estrategias de formación y desarrollo con las necesidades reales del entorno organizacional. Las competencias, en este sentido, no son un atributo aislado, sino que forman parte de un modelo de gestión que articula talento, tecnología e innovación. Así, invertir en el fortalecimiento de estas capacidades no solo incrementa la productividad, sino que también potencia la resiliencia y adaptabilidad de las empresas frente a la incertidumbre.

La literatura especializada destaca la influencia de las tecnologías emergentes como catalizadoras del cambio organizacional. En sectores como el turismo, donde las TIC han transformado radicalmente los modelos de negocio, se ha evidenciado la necesidad de competencias orientadas a la digitalización, la gestión de datos y la interacción multilingüe, aspectos que también se observan en los hallazgos del estudio realizado en el cantón Esmeraldas (Bermúdez-Tobon y Rubio Gil, 2021).

La teoría organizacional también reconoce la relevancia de la cultura organizacional como sustento de estas competencias. Calderón, *et al.* (2022) sostienen que la cultura jerárquica dominante en países como Colombia, y por extensión en entornos latinoamericanos similares, puede limitar la emergencia de competencias dinámicas, tales como la proactividad y la gestión del conocimiento, si no se acompaña de una visión estratégica del desarrollo humano.

En ese marco, la competencia relacional cobra especial importancia. Fotă *et al.* (2024) evidencian que esta competencia, entendida como la capacidad para establecer y gestionar vínculos de valor dentro de redes organizacionales, constituye un factor determinante para la innovación en sectores con estructuras cooperativas, como los clústeres. Esta noción puede extrapolarse al contexto del cantón Esmeraldas, donde las relaciones interinstitucionales y la colaboración público-privada representan un componente clave para dinamizar el ecosistema productivo local.

Asimismo, la pandemia de la COVID-19 aceleró la incorporación de nuevas formas de trabajo, lo que intensificó la necesidad de adquirir competencias para el entorno digital y

remoto. En este sentido, competencias como la gestión del tiempo, el aprendizaje autónomo, y las habilidades socioemocionales han adquirido protagonismo, en lo que se ha denominado como el tránsito hacia una educación y trabajo 4.0 (Mendizábal y Escalante, 2021).

Otra dimensión clave es la articulación entre competencias y modelos de negocio. Toniut (2020) sostiene que el modelo de negocio debe adaptarse a los cambios del entorno mediante una integración coherente entre recursos humanos, capacidades tecnológicas y valor para el cliente. Esta perspectiva plantea que la adquisición de competencias no debe ser vista únicamente como un objetivo formativo, sino como un componente estratégico del rediseño organizacional.

En el mismo sentido, Jacome (2021) plantea que las tecnologías emergentes, más que herramientas, son catalizadores de una nueva forma de pensar y operar dentro de las organizaciones. Al impactar la toma de decisiones, la comunicación y la operatividad general, su integración exitosa depende de una adecuada preparación de los equipos humanos, mediante la adquisición de competencias que faciliten la transición hacia una sociedad del conocimiento.

Finalmente, el fortalecimiento de las competencias debe ir acompañado de políticas de formación continua, colaboración institucional y apropiación tecnológica, con una visión de inclusión y sostenibilidad. Tal como destaca Zamora Rodríguez (2023), el capital humano es el principal activo para la innovación empresarial y, por tanto, su desarrollo debe ser una prioridad para los gobiernos locales y regionales.

El marco teórico presentado sustenta que las competencias emergentes no solo responden a los desafíos tecnológicos y organizacionales del presente, sino que son un instrumento clave para construir el futuro del empleo, la productividad y la innovación. Su identificación, desarrollo y gestión estratégica permiten a los sectores económicos, como el de servicios en Esmeraldas, adaptarse a las exigencias del mercado global, promover la transformación digital y garantizar la competitividad sostenible en escenarios de cambio constante.

Materiales y métodos

La presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y transversal, con el propósito de identificar y analizar el nivel de dominio de competencias emergentes en empresas del sector servicios del cantón Esmeraldas, así como su incidencia en los procesos de innovación empresarial. El estudio se enmarcó en una estrategia no experimental, orientada a recolectar información primaria mediante la aplicación de encuestas estructuradas.

Se realizó un estudio de corte transversal sobre una muestra conformada por 150 empresas públicas y privadas pertenecientes al sector servicios, seleccionadas de forma no probabilística, por conveniencia y accesibilidad. Las unidades de análisis correspondieron a empresas operativas dentro del cantón Esmeraldas, representando diversas categorías del sector: atención al cliente, comercio, educación, gastronomía, logística, salud, servicios financieros, servicios públicos, tecnología, transporte y turismo. Las empresas fueron elegidas considerando su actividad vigente, localización en el área urbana del cantón y disposición a participar voluntariamente en el estudio. Se excluyeron aquellas entidades que no mantenían operaciones activas durante el periodo de recolección de datos o que no pertenecían al sector servicios.

El estudio se desarrolló en el cantón Esmeraldas, provincia de Esmeraldas, Ecuador. Esta zona presenta una dinámica económica basada principalmente en el comercio, los servicios, el turismo y la administración pública. El entorno se caracteriza por una diversidad empresarial que abarca desde microempresas hasta instituciones consolidadas, lo cual permitió observar una variedad de contextos laborales y organizacionales.

Se diseñó un instrumento tipo encuesta, estructurado con ítems de escala Likert de cinco niveles, que midieron el grado de dominio de doce competencias emergentes previamente definidas a partir de una revisión teórica y documental. Estas competencias incluyeron: comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de problemas, adaptabilidad, respon-

sabilidad, manejo de herramientas digitales, conocimiento del producto o servicio, idiomas extranjeros, gestión del tiempo, presentación personal, proactividad y atención al cliente.

El instrumento fue validado mediante juicio de expertos en el ámbito de recursos humanos, educación superior y gestión empresarial, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems. La confiabilidad del cuestionario se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0,87, lo cual evidenció una consistencia interna adecuada. Las encuestas fueron aplicadas presencialmente y de manera digital, entre los meses de agosto y octubre de 2024.

El estudio cumplió con los principios éticos de respeto, consentimiento informado, confidencialidad y no maleficencia. Las empresas participantes fueron informadas sobre los objetivos, alcance y naturaleza del estudio, y su participación fue completamente voluntaria. No se recolectaron datos personales sensibles ni se realizaron intervenciones que pudieran afectar el funcionamiento de las entidades participantes.

Los datos obtenidos fueron sistematizados y procesados mediante el software Microsoft Excel y el programa estadístico SPSS versión 25. Se utilizaron estadísticas descriptivas para

determinar frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central relacionadas con el nivel de dominio de las competencias emergentes por categoría del sector servicios. Asimismo, se emplearon tablas de doble entrada para cruzar variables y establecer relaciones comparativas entre las competencias y los subsectores. Los resultados se presentaron en forma tabular y narrativa, priorizando la claridad y la coherencia en la exposición de las tendencias.

Resultados

Para analizar el nivel de dominio de competencias emergentes en el sector servicios del cantón Esmeraldas, se diseñaron dos tablas que agrupan las principales habilidades evaluadas. La Tabla 1, presenta los porcentajes de dominio en competencias relacionadas con la interacción humana, como la atención al cliente, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la adaptabilidad y la responsabilidad. Estas competencias son fundamentales para fortalecer la calidad del servicio, mejorar la experiencia del cliente y fomentar entornos laborales colaborativos, aspectos esenciales en el contexto postpandémico.

Tabla 1. Competencias interpersonales en el sector servicios

Categorías	COMPETENCIAS					
	Atención al cliente	Comunicación efectiva	Trabajo en equipo	Resolución de problemas	Adaptabilidad y flexibilidad	Responsabilidad y compromiso
Atención al cliente / público	98 %	95 %	88 %	92 %	90 %	94 %
Comercio	93 %	88 %	82 %	80 %	78 %	90 %
Educación	80 %	96 %	89 %	84 %	83 %	91 %
Gastronomía	89 %	87 %	90 %	85 %	88 %	92 %
Logística	76 %	82 %	86 %	89 %	87 %	88 %
Salud	85 %	92 %	93 %	90 %	86 %	95 %
Servicios Financieros	88 %	90 %	83 %	87 %	80 %	92 %
Servicios Públicos	84 %	91 %	87 %	85 %	81 %	93 %
Tecnología	72 %	89 %	84 %	91 %	83 %	90 %
Transporte	83 %	85 %	85 %	86 %	90 %	88 %
Turismo	95 %	94 %	88 %	87 %	85 %	90 %

Nota. Resultados de la encuesta realizada a empresas públicas y privadas del cantón Esmeraldas, en el marco del proyecto de investigación.

Por otro lado, en la Tabla 2, recoge el nivel de dominio de habilidades más específicas y técnicas, como el manejo de herramientas digitales, el conocimiento del producto o servicio, los idiomas extranjeros, la gestión del tiempo, la presentación personal y la proactividad. Estas competencias son claves para impulsar la transformación digital, optimizar los procesos organizacionales y mejorar la competitividad en un mercado cada vez más globalizado.

La separación en dos tablas permite distinguir claramente entre las competencias interpersonales, que fortalecen el capital humano desde un enfoque relacional, y las competencias técnicas y transversales, que potencian la eficiencia operativa y la innovación empresarial. A continuación, se presentan los resultados detallados por competencia, vinculados a cada categoría.

En primer lugar, la competencia de atención al cliente, entendida como la capacidad de orientar y satisfacer las necesidades del usuario, obtuvo los valores más altos en las áreas de atención al cliente/público (98 %) y turismo (95 %), donde el trato directo con personas es fundamental. En contraste, los sectores de tecnología (72 %) y logística (76 %) mostraron niveles más bajos, lo que sugiere una menor interacción personalizada o menor capacitación en este aspecto, a pesar de su importancia para la experiencia del cliente.

En relación con la comunicación efectiva, que se refiere a la habilidad para transmitir información de manera clara y precisa, los niveles más altos se registraron en educación (96 %) y atención al cliente/público (95 %), lo que resulta lógico dada la naturaleza comunicativa de estas actividades. Por otro lado, logística (82 %) y comercio (88 %) presentaron los valores más bajos, lo que sugiere la necesidad de fortalecer procesos comunicativos internos y externos para mejorar la coordinación y las ventas.

Continuando con el trabajo en equipo, que evalúa la capacidad de colaborar eficazmente con otros, los sectores salud (93 %) y gas-

tronomía (90 %) lideraron con puntuaciones altas, reflejando la necesidad de cooperación constante en contextos operativos. En contraste, comercio (82 %) y tecnología (84 %) mostraron resultados inferiores, lo cual puede estar relacionado con dinámicas laborales más individualizadas o estructuradas.

En cuanto a la resolución de problemas, definida como la capacidad de analizar y superar situaciones complejas, destacó tecnología (91 %) y salud (90 %) como los sectores mejor posicionados. Estos resultados reflejan la naturaleza crítica y técnica de sus actividades. Por el contrario, comercio (80 %) y gastronomía (83 %) obtuvieron puntuaciones más bajas, lo cual podría evidenciar una menor autonomía en la toma de decisiones o una menor formación en pensamiento analítico.

Por su parte, la adaptabilidad y flexibilidad, competencia que mide la capacidad para ajustarse a cambios del entorno, obtuvo resultados destacados en atención al cliente/público (90 %) y transporte (90 %), dos sectores caracterizados por su dinamismo. En el otro extremo, comercio (78 %) y tecnología (84 %) evidencian desafíos en adaptarse rápidamente, lo que puede afectar su capacidad de respuesta ante nuevas demandas o transformaciones tecnológicas.

Respecto a la responsabilidad y compromiso, entendida como el cumplimiento ético y profesional de las tareas asignadas, salud (95 %) y servicios públicos (93 %) alcanzaron los mayores niveles, lo que responde a la naturaleza sensible de estos servicios. En contraste, comercio (85 %) y transporte (88 %) se ubicaron en niveles más bajos, lo que puede relacionarse con debilidades en la cultura organizacional o el manejo del talento humano.

Tabla 2. Competencias técnicas y transversales en el sector servicios

Categorías	COMPETENCIAS					
	Manejo de herramientas digitales	Conocimiento del producto o servicio	Idiomas extranjeros	Gestión del tiempo y multitarea	Presentación personal y profesionalismo	Proactividad
Atención al cliente / público	82 %	90 %	75 %	85 %	92 %	85 %
Comercio	76 %	92 %	65 %	80 %	89 %	80 %
Educación	79 %	87 %	60 %	85 %	87 %	82 %
Gastronomía	65 %	85 %	50 %	87 %	91 %	78 %
Logística	84 %	78 %	40 %	91 %	80 %	79 %
Salud	70 %	89 %	55 %	88 %	93 %	81 %
Servicios Financieros	91 %	93 %	68 %	86 %	89 %	83 %
Servicios Públicos	75 %	82 %	52 %	82 %	85 %	78 %
Tecnología	97 %	84 %	60 %	84 %	80 %	86 %
Transporte	74 %	81 %	45 %	89 %	84 %	80 %
Turismo	78 %	91 %	90 %	83 %	92 %	84 %

Nota. Resultados de la encuesta realizada a empresas públicas y privadas del cantón Esmeraldas, en el marco del proyecto de investigación.

En el caso del manejo de herramientas digitales, competencia esencial en la actualidad, los sectores de tecnología (97 %) y servicios financieros (91 %) demostraron un dominio alto, alineado con su actividad técnica. Sin embargo, gastronomía (65 %) y educación (80 %) presentaron las cifras más bajas, evidenciando la necesidad de formación continua en habilidades digitales para fortalecer la eficiencia y la innovación en estos contextos.

En cuanto al conocimiento del producto o servicio, que implica comprender las características y beneficios de lo que se ofrece, servicios financieros (93 %) y comercio (92 %) destacaron por sus altos puntajes. Logística (78 %) y transporte (81 %), en cambio, mostraron bajos niveles, lo que puede afectar la capacidad de respuesta a clientes y la mejora continua en sus procesos.

La competencia en idiomas extranjeros, fundamental para sectores con potencial turístico o proyección internacional, fue dominada por turismo (90 %) y atención al cliente/público (75 %). En contraste, logística (40 %) y transporte (45 %) reflejan un rezago considerable, lo cual limita la capacidad de expansión y la atención a públicos diversos en un con-

texto cada vez más globalizado.

A continuación, la gestión del tiempo y la multitarea, entendida como la habilidad de organizar eficientemente diversas tareas, mostró mayor dominio en logística (91 %) y transporte (89 %), sectores donde la optimización operativa es crucial. Turismo (83 %) y comercio (80 %) obtuvieron los valores más bajos, lo cual puede afectar la productividad si no se optimizan los flujos de trabajo.

Sobre la presentación personal y profesionalismo, que se refiere al comportamiento ético y a la imagen profesional, salud (93 %) y atención al cliente/público (92 %) destacaron, lo cual es relevante para mantener la confianza del usuario. En cambio, logística y tecnología (ambos con 80 %) mostraron un menor nivel, indicando la necesidad de mejorar la cultura de imagen profesional en estos ámbitos.

Finalmente, la proactividad, es decir, la capacidad para anticiparse y actuar sin necesidad de órdenes, mostró los mejores niveles en tecnología (86 %) y atención al cliente/público (85 %), sectores donde la innovación y la respuesta inmediata son valoradas. No obstante, gastronomía y servicios públicos (78 %) presentaron los niveles más bajos, posible-

mente reflejando estructuras más tradicionales o con menor autonomía laboral.

Los resultados evidencian que las competencias interpersonales como la atención al cliente, la comunicación y el trabajo en equipo están altamente desarrolladas en sectores que requieren interacción constante. Asimismo, las habilidades digitales están más presentes en sectores tecnológicos y financieros, mientras que el dominio de idiomas extranjeros representa una debilidad generalizada, salvo en turismo. Además, se observa una necesidad transversal de fortalecer la proactividad, el conocimiento del producto y la gestión del tiempo en varios sectores.

Estos hallazgos permiten identificar las fortalezas y brechas que pueden ser intervenidas a través de políticas de formación, innovación interna y desarrollo del talento humano. Así, las competencias emergentes se perfilan no solo como indicadores de empleabilidad, sino como pilares estratégicos para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas en el cantón Esmeraldas.

Discusión

Los hallazgos del presente estudio revelan patrones significativos en el dominio de competencias emergentes dentro del sector servicios del cantón Esmeraldas, lo cual permite identificar correlaciones críticas entre el desarrollo del capital humano y la capacidad de innovación organizacional. Este análisis debe contextualizarse en el marco de la transformación digital, los efectos de la pandemia por COVID-19 y la creciente presión del entorno competitivo global, donde las organizaciones están llamadas a adaptarse mediante la adquisición y fortalecimiento de competencias técnicas, socioemocionales y estratégicas (Ramos-Rivadeneira y Jiménez-Toledo, 2024).

En primer lugar, la alta puntuación obtenida por las competencias interpersonales como atención al cliente (98 % en su sector específico) y comunicación efectiva (hasta 96 % en educación) indica una alineación entre la oferta de habilidades blandas y las demandas inherentes a servicios de contacto directo. Este resultado es coherente con las afirmacio-

nes de Hinojo *et al.* (2020), quienes sostienen que las competencias transversales representan un factor humano clave para potenciar la productividad en entornos organizacionales que requieren interacciones constantes y de alta calidad.

No obstante, se observa una brecha crítica en sectores como tecnología (72 %) y logística (76 %) en lo que respecta a la atención al cliente, lo cual podría ser indicativo de un enfoque funcional más centrado en procesos que en la experiencia del usuario final. Esta desconexión entre la dimensión operativa y la orientación al cliente compromete la sostenibilidad de la innovación empresarial, en tanto que limita la posibilidad de generar valor percibido, aspecto central en modelos de negocio basados en experiencia y diferenciación (Tonniut, 2020).

Por su parte, la competencia de trabajo en equipo evidenció puntuaciones elevadas en sectores como salud (93 %) y gastronomía (90 %), donde las dinámicas laborales requieren sinergias funcionales para garantizar eficiencia y continuidad operativa. Sin embargo, sectores como comercio (82 %) y tecnología (84 %) registraron valores inferiores, lo cual podría atribuirse a estructuras organizativas más fragmentadas o a una cultura laboral menos colaborativa. Según Calderón *et al.* (2022), culturas organizacionales jerárquicas tienden a inhibir la emergencia de competencias colectivas como la cooperación, limitando así la capacidad adaptativa y de innovación de las organizaciones.

En el análisis de la competencia de resolución de problemas, los sectores de tecnología (91 %) y salud (90 %) mostraron niveles sobresalientes, evidenciando la importancia de esta competencia en entornos donde la toma de decisiones técnicas y la gestión de situaciones complejas son frecuentes. Estos resultados son congruentes con los hallazgos de Deroncele Acosta (2022), quien destaca la necesidad de desarrollar competencias epistémicas que articulen el pensamiento crítico y la capacidad de construir conocimiento operativo. Por el contrario, puntuaciones más bajas en comercio (80 %) y gastronomía (83 %) podrían evidenciar procesos de trabajo más rutinarios o

una limitada delegación de responsabilidades en la toma de decisiones.

La adaptabilidad y flexibilidad, competencias clave para responder a contextos de incertidumbre, obtuvieron una puntuación destacada en transporte y atención al cliente/público (90 % en ambos casos), sectores donde los entornos son dinámicos y volátiles. Este comportamiento valida lo señalado por Mendizábal y Escalante (2021), quienes resaltan el rol de estas habilidades en el tránsito hacia el trabajo 4.0, caracterizado por la virtualización de los procesos y la aceleración del cambio tecnológico. Sin embargo, sectores como comercio (78 %) reflejan una limitada plasticidad organizacional, lo cual podría restringir su capacidad para integrar innovaciones y responder con agilidad a las demandas del mercado.

Otro hallazgo relevante es la variabilidad observada en el manejo de herramientas digitales. Aunque los sectores de tecnología (97 %) y servicios financieros (91 %) muestran un dominio sólido, en gastronomía (65 %) y educación (80 %) persisten debilidades preocupantes. Esta asimetría tecnológica tiene implicaciones directas en la competitividad, especialmente si se considera que la digitalización constituye un habilitador transversal para la innovación, la eficiencia operativa y la expansión comercial. En este sentido Candolf-Arballo *et al.* (2020) advierten que el déficit en competencias digitales limita la transformación organizacional y el escalamiento industrial, factores claves para el posicionamiento en sectores emergentes como el turismo inteligente o la educación híbrida.

Una observación crítica se relaciona con el bajo dominio de idiomas extranjeros, con niveles particularmente bajos en logística (40 %) y transporte (45 %), lo cual restringe la internacionalización de estos sectores. En contraste, el turismo (90 %) presenta un desarrollo más avanzado, acorde con sus necesidades operativas. Este patrón coincide con los resultados de Lara Félix y Cervantes (2022), quienes identifican en la apertura a mercados globales una oportunidad clave para las pequeñas y medianas empresas, siempre que estas logren integrar competencias lingüísticas, culturales y digitales en su propuesta de valor.

En cuanto a la proactividad, competencias como actuar sin necesidad de instrucciones explícitas alcanzaron su mayor expresión en los sectores de tecnología (86 %) y atención al cliente/público (85 %). Este resultado es consistente con contextos laborales que valoran la autonomía, la toma de iniciativa y la innovación incremental. Sin embargo, sectores como servicios públicos (78 %) y gastronomía (78 %) exhiben un rezago que puede estar vinculado a modelos jerárquicos rígidos o a una baja estimulación de la creatividad en el entorno laboral. Como señalan García Monsalve, *et al.* (2021), la innovación organizacional exige estructuras flexibles que fomenten la participación activa y la generación de propuestas desde todos los niveles de la organización.

Desde una perspectiva estratégica, los resultados deben entenderse como una radiografía del capital humano en el cantón Esmeraldas, en la que coexisten competencias sólidas en el plano interpersonal y déficits técnicos en áreas críticas como digitalización, gestión del conocimiento e internacionalización. Esta dualidad representa tanto una amenaza como una oportunidad para el diseño de políticas públicas y programas de formación profesional.

En este sentido, el estudio permite responder parcialmente a las preguntas de investigación, ya que, si bien identifica las competencias más y menos desarrolladas por sector, no profundiza en los factores causales de estas diferencias. A su vez, se reconoce una limitación metodológica al no incorporar variables sociodemográficas (edad, formación académica, experiencia laboral) que podrían influir en el desarrollo competencial. Este aspecto limita la generalización de los resultados, aunque no compromete su validez interna.

Por otro lado, los hallazgos contribuyen a la generación de nuevo conocimiento al evidenciar que el dominio de competencias emergentes está estrechamente vinculado al modelo de negocio y a la cultura organizacional del sector. En efecto, como señala Toniut (2020), los modelos organizativos que integran coherentemente recursos humanos y capacidades tecnológicas tienden a generar mayor valor para el cliente, facilitando procesos de inno-

vación tanto incremental como disruptiva.

Los resultados tienen implicaciones técnicas importantes. Primero, permiten orientar esfuerzos de formación continua con enfoque sectorial, priorizando áreas con brechas críticas. Segundo, evidencian la necesidad de fortalecer alianzas interinstitucionales entre empresas, universidades y gobiernos locales para el diseño de políticas basadas en evidencia. Tercero, proponen un marco de intervención que reconoce la competencia como un constructo dinámico, relacional y situado, cuya gestión debe articularse con los objetivos estratégicos de las organizaciones y las condiciones del entorno regional.

Conclusiones

El análisis empírico realizado sobre 150 empresas del sector servicios en el cantón Esmeraldas permitió identificar patrones consistentes en el dominio de competencias emergentes y su vinculación con la capacidad de innovación organizacional. El objetivo central del estudio, determinar las competencias más demandadas y evaluar su nivel de desarrollo por subsector, fue alcanzado con resultados estadísticamente sólidos, lo que proporciona evidencia útil para la toma de decisiones estratégicas en materia de formación y gestión del talento humano.

Los hallazgos revelan que competencias como atención al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo y resolución de problemas presentan un alto nivel de dominio en sectores con fuerte interacción interpersonal. Sin embargo, se detectaron deficiencias estructurales en áreas críticas como el manejo de herramientas digitales, el dominio de idiomas extranjeros y la proactividad, especialmente en sectores como gastronomía, logística, transporte y servicios públicos. Estas brechas representan limitaciones reales para la adaptación tecnológica, la internacionalización y la consolidación de modelos organizacionales innovadores.

El estudio confirma que la distribución del capital competencial en el cantón Esmeraldas es heterogénea y segmentada, y que no responde aún a una estrategia integrada de desarrollo

de competencias alineada con los desafíos del entorno postpandemia y la economía digital. Esta situación condiciona negativamente la competitividad de las empresas locales y evidencia una desconexión entre las exigencias del mercado y las capacidades instaladas en el recurso humano.

Desde una perspectiva técnica, los resultados permiten establecer prioridades claras para intervenciones sectoriales en formación continua, transformación digital y fortalecimiento de habilidades blandas y transversales. Asimismo, ofrecen un insumo valioso para la formulación de políticas públicas que integren al sector productivo, académico e institucional en una agenda común de desarrollo territorial.

En términos metodológicos, la investigación logró una cobertura representativa del sector servicios, aunque se reconoce como limitación la ausencia de variables sociodemográficas y organizativas más profundas, lo cual abre una línea de investigación futura orientada al análisis multivariable y la incorporación de enfoques cualitativos que profundicen en los factores culturales y estructurales que condicionan el desarrollo de competencias.

Este estudio ratifica que el fortalecimiento de las competencias emergentes no constituye una opción, sino una condición indispensable para la sostenibilidad empresarial en contextos de alta volatilidad. El sector servicios, en su diversidad funcional, requiere transitar desde modelos operativos tradicionales hacia esquemas ágiles, digitales y centrados en el conocimiento. La inversión estratégica en talento humano representa, por tanto, la vía más efectiva para transformar la estructura productiva local y asegurar su inserción en economías competitivas y resilientes.

Referencias bibliográficas

- Bermúdez-Tobon, J. y Rubio Gil, Á. (2021). *Nuevas profesiones y TICs en las organizaciones turísticas: Ocupaciones, perfiles y competencias. Sociología y Tecnociencia*, 11(Extra_1), 188–208. https://doi.org/10.24197/st.Extra_1.2021.188-208

- Calderón, G., Vivares, J. A. y Jiménez, J. M. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad y Empresa*, 24(43), 67–86. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392022000200040&script=sci_arttext
- Candolf-Arballo, N., Hualde-Alfaro, A., Morales-Gamboa, R. y Espinosa-Díaz, Y. (2020). Perfil de Competencia Tecnológica: una propuesta para el sector de Energías Renovables. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39), 90–123. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392020000200090&script=sci_arttext
- Cevallos Llumigusin, M. J. y Factos Factos, M. F. (2022). *Competitividad en las empresas del sector florícola en el Cantón Latacunga* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Cotopaxi]. <https://repositorio.utc.edu.ec/items/1b0335ee-8cdc-4244-a565-63bfb5826d30>
- Deroncele Acosta, A. (2022). Competencia epistémica: Rutas para investigar. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 102–118. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000100102&script=sci_arttext&tlng=en
- Fotă, A. E., Expósito-Langa, M., Tomás-Miquel, J. V. y Maldonado-Gómez, G. (2024). *Dinámicas de innovación en el clúster vitivinícola de Alicante. El rol de la competencia relacional*. *Revista Multidisciplinaria Voces de América y el Caribe*, 1(1), 180–199. <https://doi.org/10.69821/REMUUVAC.v1i1.31>
- García Monsalve, J. J., Tumbajulca Ramírez, I. A. y Cruz Tarrillo, J. J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@cción*, 12(2), 99–110. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682021000200099&script=sci_abstract
- Hinojo Lucena, F. J., Aznar Díaz, I. y Romero Rodríguez, J. M. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30(76), 51–62. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512020000200051&script=sci_arttext
- Jacome, O. (2021). *Las tecnologías emergentes en la sociedad del aprendizaje*. *Revista Científica Hallazgos* 21, 6(1), 101–110. <https://doi.org/10.69890/hallazgos21.v6i1.511>
- Lara Félix, J. H. y Cervantes, F. J. (2022). Identificación de ventajas competitivas para las pymes mexicanas en los mercados emergentes: resultados de un estudio bibliométrico. *The Anáhuac Journal*, 22(1), 36–65. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2683-26902022000100036&script=sci_arttext
- Mendizábal, G. y Escalante, A. E. (2021). El reto de la educación 4.0: competencias laborales para el trabajo emergente por la covid-19. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 10(19), 261 - 283. <https://doi.org/10.23913/ricsh.v10i19.242>
- Merejildo Flores, T. I. (2023). *Responsabilidad social empresarial en los emprendimientos del cantón Santa Elena, año 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9310>
- Ramírez Torres, W. E. (2022). *Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura*. *Lúmina*, 23(1). <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>
- Ramos-Rivadeneira, D. X. y Jiménez-Tolledo, J. A. (2024). *La innovación desde las tecnologías emergentes para la competitividad empresarial*. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 9(17), 1–14. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.17.2024.11052>
- Sánchez-Quinde, M. A., Proaño-González, E. A. y Urresta-Yépez, R. F. (2024). La transformación digital en la gestión empresarial desde un enfoque bibliográfico sobre estrategias y desafíos actuales. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 2(2), 30–44. <https://doi.org/10.70881/mcj/v2/n2/34>

- Toniut, H. R. (2020). *El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: aportes de los principales autores*. *Palermo Business Review*, (22), 139–156. https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_08.pdf
- Zamora Rodríguez, M. L. (2023). *Capital humano: Actor clave para el desarrollo de la innovación empresarial*. *GECONTEC: Revista Internacional De Gestión Del Conocimiento Y La Tecnología*, 11(2), 90–118. <https://gecontec.org/index.php/unesco/article/view/166>



El proceso de toma de decisiones en políticas públicas. Una revisión crítica de la investigación empírica

(The decision-making process in public policy. A critical review of empirical research)

Erick Alonso Baños Remache
<https://orcid.org/0009-0002-4796-9321>
Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. ebanosr@unemi.edu.ec

Igor Ernesto Diaz Kovalenko
<https://orcid.org/0000-0003-2622-1218>
Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. idiazk@unemi.edu.ec

Jhon Roland Barros Naranjo
<https://orcid.org/0000-0003-1997-7789>
Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. jbarrosn@unemi.edu.ec

Jorge Eduardo Oviedo Galarza
<https://orcid.org/0000-0001-6684-6189>
Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador. joviedog@utb.edu.ec

Resumen

Este estudio se centra en el análisis del proceso de toma de decisiones en políticas públicas, con el objetivo de identificar factores críticos que influyen en dicho proceso y proponer recomendaciones para mejorar la gestión pública. La introducción aborda la importancia de implementar estrategias efectivas basadas en evidencia empírica y en los principios de las ciencias del comportamiento para asegurar políticas públicas más eficaces y transparentes. A partir de una revisión sistemática de la literatura académica entre el 2008 y 2024, se examinan diversos enfoques y estudios relevantes que destacan la relevancia de la planificación estratégica, el análisis riguroso de datos y la adaptabilidad ante crisis emergentes. Los resultados subrayan la necesidad de fortalecer la planificación estratégica, adoptar políticas basadas en evidencia, mejorar la formación en políticas públicas con un énfasis en la comunicación efectiva, y aplicar principios de las ciencias del comportamiento para optimizar la implementación y resultados de las políticas. Estas conclusiones se orientan hacia una gestión gubernamental más ágil y responsable, capaz de responder de manera proactiva a las demandas sociales y asegurar un impacto positivo y sostenible en la sociedad.

Palabras clave: Gestión pública, políticas públicas eficaces, toma de decisiones.

Abstract

This study focuses on the analysis of the public policy decision-making process, with the aim of identifying critical factors that influence this process and proposing recommendations for improving public management. The introduction addresses the importance of implementing effective strategies based on empirical evidence and the principles of behavioral sciences to ensure more effective and transparent public policies. Based on a systematic review of the academic literature from 2008 to 2024, various relevant approaches and studies are examined, highlighting the importance of strategic planning, rigorous data analysis, and adaptability to emerging crises. The results underscore the need to strengthen strategic planning, adopt evidence-based policies, improve public policy training with an emphasis on effective communication, and apply behavioral science principles to optimize policy implementation and outcomes. These conclusions are geared toward more agile and accountable government management, capable of proactively responding to social demands and ensuring a positive and sustainable impact on society.

Keywords: Public management, effective public policies, decision making.

Recibido: 17/12/2024 | Aceptado: 14/02/2025
<https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1004> | Páginas: 79-91

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Baños Remache, E., Diaz Kovalenko, I., Barros Naranjo, J. y Oviedo Galarza, J. (2025). El proceso de toma de decisiones en políticas públicas. Una revisión crítica de la investigación empírica. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 79-91. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1004>

Introducción

Las políticas públicas y toma de decisiones son aspectos fundamentales en la administración y gobernanza de los gobiernos, tanto a nivel local como nacional. Estos procesos implican la identificación de problemas públicos, la evaluación de posibles soluciones, la implementación de medidas y la evaluación de sus resultados (Franco, 2024). La eficacia de una política pública depende en gran medida de la calidad de las decisiones tomadas a lo largo de su ciclo de vida.

La política pública es una acción gubernamental deliberada y planificada para resolver problemas específicos, promover el bienestar general y lograr objetivos sociales, económicos y políticos. Estas políticas se desarrollan e implementan a través de una serie de medidas y planes que cubren educación, salud, seguridad, medio ambiente, economía y otras áreas. El objetivo de la política estatal es mejorar la calidad de vida de las personas y garantizar el desarrollo social sostenible (Franco, 2024). Surgen del reconocimiento de las necesidades y demandas de la sociedad y de la búsqueda de respuestas específicas y efectivas a dichas demandas. Este proceso es muy dinámico y complejo, ya que involucra a varios actores, incluidas autoridades públicas, ONG, grupos de interés, el mundo académico y la sociedad. La cooperación y el consenso entre estos actores son esenciales para desarrollar políticas efectivas y sostenibles (Navarro, 2008).

Además, el proceso de toma de decisiones de política pública no ocurre en el vacío; más bien, está moldeado por una amplia gama de elementos como la política, la economía, la sociedad y la cultura (Fuenmayor, 2017). En este sentido, es crucial comprender el contexto en el que se formulan las políticas públicas para evaluar su impacto y eficacia. Es así que, la política de Estado está sustentada en estructuras regulatorias y legales que le dan legitimidad y viabilidad. El marco incluye leyes, reglamentos, decretos y otros instrumentos legales que forman la base para su implementación y cumplimiento. Además, las políticas nacionales deben evaluarse y monitorearse continuamente para garantizar que

estén logrando sus objetivos y hacer los ajustes necesarios. La evaluación puede medir el impacto de las políticas y mejorar su eficacia, asegurando que los recursos públicos se utilicen eficientemente y que los resultados beneficien a la sociedad en su conjunto (Palacios *et al.*, 2021). Por lo que, esta es la principal herramienta que utilizan los gobiernos para orientar y coordinar acciones encaminadas a resolver problemas sociales y promover el bienestar general. Implican un proceso sistemático y participativo desde la identificación del problema hasta la implementación y evaluación de la solución. Las políticas públicas, respaldadas por marcos legales y regulatorios, buscan satisfacer las necesidades sociales y adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes y los desafíos ambientales.

Uno de los desafíos más importantes en la formulación de políticas públicas radica en la diversidad de intereses y valores que existen dentro de una sociedad. Los responsables de la toma de decisiones políticas deben armonizar dichos intereses con el objetivo de elaborar políticas que garanticen la justicia y equidad. La tarea de lograr un equilibrio se ve frecuentemente obstaculizada por la influencia de grupos de interés y agentes políticos con objetivos particulares. Adicionalmente, la globalización ha introducido una capa adicional de complejidad, donde las decisiones locales pueden tener implicaciones globales y viceversa. De esta manera, es imperativo que los encargados de formular políticas se mantengan debidamente informados y sean competentes para prever y manejar las eventuales repercusiones de sus resoluciones.

No se puede subestimar el papel fundamental de la evidencia y los datos científicos en el contexto de la toma de decisiones bien informadas. La capacidad de acceder a datos precisos y actualizados permite a los responsables de la formulación de políticas evaluar diversos escenarios y anticipar los impactos potenciales de sus decisiones (Arellano y Barreto, 2016).

Sin embargo, la presencia de datos no garantiza una toma de decisiones precisa; es imperativo contar también con un marco metodológico riguroso que permita la interpreta-

ción adecuada de la información disponible. En este sentido, la investigación científica ofrece herramientas y métodos que tienen el potencial de mejorar sustancialmente la calidad del proceso de toma de decisiones (Cañarte, 2020).

Las políticas públicas desempeñan un rol fundamental en el avance y el bienestar de las sociedades, ya que sirven como instrumentos a través de los cuales los gobiernos se esfuerzan por abordar cuestiones colectivas y mejorar el bienestar de los ciudadanos (Navarro, 2008). El proceso de toma de decisiones en este campo es primordial, ya que implica la selección de estrategias y acciones que pueden tener impactos sustanciales y de largo alcance. Sin embargo, este proceso es complejo y está influenciado por una multitud de factores, que abarcan consideraciones políticas, económicas, sociales y técnicas. Comprender los procesos y los factores determinantes involucrados en la toma de decisiones es crucial para mejorar la eficacia de las políticas públicas y garantizar que respondan a las necesidades de la población (Arellano y Barreto, 2016).

Es importante notar, que, a pesar de la extensa literatura sobre la teoría y la práctica de las políticas públicas, persisten lagunas importantes en la comprensión de los mecanismos específicos que rigen la toma de decisiones en este ámbito. Estudios anteriores han examinado diversos modelos de toma de decisiones, desde enfoques racionales hasta incrementales y basados en redes; sin embargo, con frecuencia carecen de un análisis empírico profundo que considere la influencia simultánea de múltiples factores. Por otro lado, la mayoría de los estudios se centran en contextos específicos, lo que restringe la generalización de sus hallazgos (Zurbriggen, 2022). La poca comprensión detallada e integral de los procesos de toma de decisiones en diversos contextos y niveles gubernamentales obstaculiza el avance de enfoques más eficientes y adaptables.

Las consecuencias de estas lagunas son de importancia tanto para la implementación práctica como para la investigación en el ámbito de las políticas públicas. Sin una comprensión clara y detallada del proceso y de

los factores que influyen en él, las autoridades pueden seguir basándose en suposiciones no comprobadas o en modelos teóricos que no se alinean con la realidad. Esto puede dar lugar a políticas que son ineficaces o incluso contraproducentes en última instancia (Cañarte, 2020).

Por lo que, el presente artículo científico se basa en analizar las metodologías empleadas por los comprometidos de la formulación de políticas en sus procesos de toma de decisiones sobre cuestiones que tienen implicaciones para amplios sectores de la población. En un contexto caracterizado por recursos limitados y demandas sociales diversas y complejas, es imperativo examinar los mecanismos que dictan estas decisiones para asegurar que sean eficientes, equitativas y sostenibles.

Además, la correlación entre las políticas gubernamentales y el proceso de toma de decisiones no solo afecta los resultados específicos de las políticas individuales, sino que también moldea el nivel de confianza que el público tiene en las instituciones gubernamentales. Es crucial priorizar la transparencia y la participación ciudadana en los procedimientos de toma de decisiones, ya que esto sirve para fortalecer la democracia y establecer un mayor nivel de credibilidad en el desarrollo de políticas públicas (Navarro, 2008). Este artículo tiene como objetivo investigar estrategias para diseñar e implementar estas políticas de manera que mejoren la participación y el consenso social, al mismo tiempo que mitiguen los conflictos y las resistencias que pueden surgir de decisiones percibidas como unilaterales o injustas.

Teniendo un enfoque interdisciplinario y comparativo, puede mejorar en gran medida la investigación de políticas públicas y la toma de decisiones al tener en cuenta los contextos tanto locales como globales. Este artículo tiene como objetivo mejorar la literatura existente ofreciendo un análisis integral y actualizado de las mejores prácticas y lecciones aprendidas en diversos contextos, entregando recomendaciones prácticas que pueden aplicarse para mejorar la toma de decisiones en políticas públicas tanto a nivel nacional como internacional.

Materiales y métodos

El enfoque PRISMA se aplicará al estudio de los procesos de toma de decisiones en el contexto de las políticas públicas por varias razones importantes para mejorar la calidad y precisión del análisis. Proporcionando un enfoque estructurado y transparente para la revisión sistemática de la literatura existente. Esto es muy importante en las políticas públicas, donde las decisiones se toman con base en grandes cantidades de datos e investigaciones previas.

La metodología PRISMA considera sistemáticamente todas las fuentes relevantes y sigue un proceso claro y repetible para identificar, evaluar e integrar la evidencia disponible (Vasquez *et al.*, 2022). De esta manera ayudando a identificar lagunas en el conocimiento y áreas para futuras investigaciones. En el contexto de las políticas públicas, donde las decisiones pueden tener consecuencias significativas para la sociedad, es crucial que se basen en evidencia confiable y completa (Sánchez y Esteve, 2023). Es posible identificar qué áreas del proceso de toma de decisiones están bien respaldadas por evidencia y cuáles no, lo que permite a los investigadores y responsables de políticas centrarse en mejorar la comprensión y la eficacia de las políticas que se implementan.

Asimismo, ayuda a aumentar la transparencia y la reproducibilidad de la investigación. En las políticas públicas, es muy importante que los métodos utilizados sean claros y accesibles para otros investigadores y partes interesadas. La transparencia en el proceso de revisión sistemática garantiza que los resultados sean confiables y puedan probarse y replicarse, fortaleciendo así la validez de las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Esto es especialmente importante en un entorno político donde la rendición de cuentas y la confianza pública son esenciales (Sánchez y Esteve, 2023).

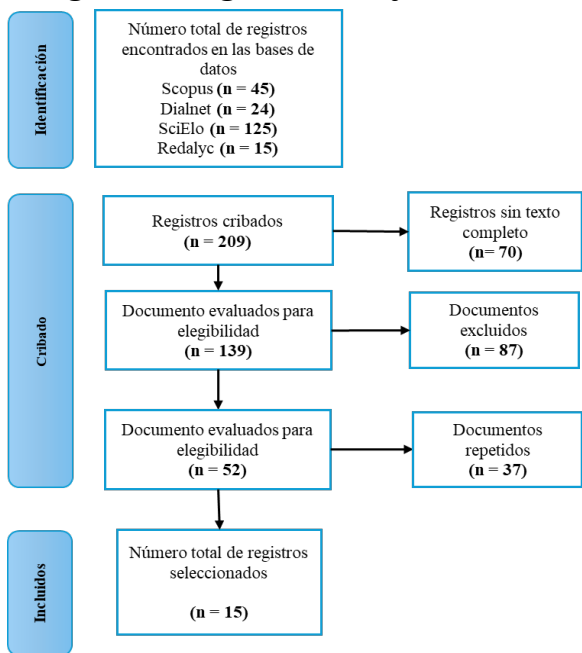
Criterios de inclusión

En el presente estudio, se establecieron criterios de inclusión y exclusión para garantizar la rigurosidad y relevancia de los documentos

analizados en la revisión de literatura, siguiendo el método PRISMA. Se incluyeron únicamente documentos provenientes de bases científicas reconocidas, tales como Redalyc, Scopus, Dialnet, SciELO, Google Scholar, asegurando así la fiabilidad de las fuentes. Asimismo, se consideraron estudios basados en artículos científicos que fueran relevantes para la temática en cuestión y que hubieran sido publicados entre los años 2008 y 2024, con el objetivo de asegurar la actualidad de la información.

Por otro lado, se excluyeron aquellos estudios que correspondieran a tesis de pregrado o posgrado, debido a que no siempre cumplen con los estándares de revisión por pares. También se descartaron documentos que no abordaran la temática de manera objetiva, así como aquellos redactados en idiomas distintos al español o inglés, con el propósito de evitar barreras idiomáticas que pudieran afectar la interpretación de los hallazgos.

Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA



Nota. El diagrama PRISMA fue elaborado mediante la investigación sistemática

Tabla 1. Hallazgos encontrados

No.	Autor	Año	Título	Objetivo	Resultados en materia de políticas públicas
1	Morales, Pinto, De la Cruz Ríos y Auqui	2022	Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social	Analizar la toma de decisiones estratégicas en la gestión pública de cara al desarrollo social.	Se concluye que la toma de decisiones estratégicas permite la construcción de planes de acción eficientes de cara a la comprensión de las necesidades de la población y la elaboración de políticas públicas capaces de superar los males administrativos y de cobertura que atañen a la región.
2	Chaverri y Arguedas	2020	Políticas públicas basadas en evidencia: una revisión del concepto y sus características.	Evaluar las políticas públicas, para seguir con una identificación de ventajas y desventajas de las PPBE.	Las Políticas Públicas Basadas en Evidencia (PPBE) se presentan como una opción para mejorar la calidad de las decisiones políticas. Su incorporación en los procesos políticos democráticos implica un cambio significativo en la forma en que tradicionalmente, se han tomado decisiones, dejando de lado los prejuicios personales y las meras corazonadas, para posicionarse frente a los problemas de una manera mucho más estratégica e inteligente.
3	Arias	2019	El “Ciclo de las Políticas” en la enseñanza de las políticas públicas.	Centrar los enfoques que enfatizan la función argumentativa del análisis de políticas públicas.	Es particularmente relevante para la construcción del espacio público la política, en el que la comunicación juega un papel fundamental. En cuarto lugar, reflexionamos sobre el papel del “ciclo de políticas” en la enseñanza de las políticas públicas y la relevancia tanto de la teoría como la práctica profesional para enriquecer la labor docente.
4	Cabrales y Rey	2021	Más allá de los nudges: Políticas públicas efectivas basadas en la evidencia de las ciencias del comportamiento.	Dirigir la modernización de la administración pública hacia el uso de políticas públicas basadas en la evidencia	La cada vez mayor aceptación de la evidencia empírica proveniente de las ciencias del comportamiento por parte de los responsables públicos es una muy buena noticia, puesto que supone uno de los muchos pasos que necesitamos dar hacia el diseño y evaluación de políticas basadas en la evidencia sobre lo que realmente mejora nuestras sociedades.

5	Ramírez, Pérez Abarca y Machuca-Contreras	2021	Políticas públicas de promoción de la salud en el contexto de la COVID-19, en Chile, una aproximación desde el análisis situacional	Comprender los mundos sociales y escenarios de acción en las políticas públicas de promoción de la salud en Chile en tiempos de la COVID-19	Las adoptadas por el Gobierno de Chile incorporan alcances del tipo de cuarentenas parciales y controles sanitarios, estado de excepción constitucional, toque de queda, plan medidas económicas de emergencia, salud, educación, comercio, transporte, control de fronteras, eventos masivos, vacunación contra la influenza y adultos mayores.
6	Pérez y Díaz	2020	Municipio y política pública local. Una mirada al contexto cubano desde la Constitución	Abordar la importancia de regular el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas municipales, como mecanismo público-político-participativo de gestión del poder municipal.	Los avances significativos en materia constitucional conllevan otros desafíos. Para el perfeccionamiento municipal será esencial, teniendo en cuenta el contenido y alcance de la autonomía, que se dicte una Ley de Municipios para integrar la legislación dispersa sobre el tema, así como legalizar prácticas necesarias para el buen funcionamiento de los municipios, que contribuyan a regular, coherentemente, en una sola disposición con rango superior, los principios que deben regir el actuar municipal, sus competencias y estructura, las atribuciones de cada órgano y, en especial, los distintos tipos de relaciones que se dan entre los diferentes órganos, y entre ellos y la ciudadanía.

7	Pita	2021	Políticas públicas y gestión educativa, entre la formulación y la implementación de las políticas educativas	Describir algunos conceptos en los cuales se enmarca la política educativa y la relevancia que esta tiene en los procesos educativos llevados a cabo en el país; así mismo	Las políticas educativas deben crearse sobre el principio de la transversalidad, de donde tomen cada uno de los elementos importantes para brindar una educación de calidad que aporte directamente al desarrollo y solución de las problemáticas sociales.
8	Montenegro Martínez, Carmona Montoya y Franco-Giraldo	2021	Modelos para el análisis de políticas públicas en salud reportados en publicaciones científicas	Sintetizar los modelos para el análisis de políticas públicas en salud reportados en investigaciones publicadas en el periodo 2002-2017.	En los artículos se enuncia el modelo de análisis de política pública, pero no el enfoque que la orienta. Se requiere construir un corpus teórico más robusto que permita la discusión sobre los enfoques y modelos para el análisis de políticas públicas. Su distinción es relevante, ya que puede ordenar las propuestas metodológicas para el estudio de las políticas.
9	Peña	2020	Preparados para un virus nocturno: coronavirus, decisiones de política pública y vulneración de derechos en cinco municipios de Sonora, México	Analizar las decisiones municipales tomadas bajo el argumento de que se realizan por causa de una situación excepcional: la Fase 1 del contagio de COVID-19 en México.	La originalidad de la investigación es el contexto en que se realizó, así como la exploración de las decisiones públicas en situación excepcional. Los hallazgos se presentan en cuatro categorías: racionalidad política, ilegalidad y aceptación; empleo de recursos conocidos; desvinculación, argumento de urgencia y comunicación simbólica; y falta de evidencia y el uso del respaldo legítimo.
10	Sánchez-Caballé y Esteve-Mon	2023	Análisis de la participación del sector religioso en los procesos de toma de decisiones y planificación de las políticas públicas para comunidades étnicas diferenciadas: Estudio de caso en la subregión del Urabá Antioqueño en el año 2023, lineamientos y recomendaciones	Visibilizar los retos que tiene el sector religioso para participar en el diseño e implementación de políticas públicas que atiendan las comunidades étnicas diferenciadas en la subregión del Urabá Antioqueño	es necesario tener en cuenta las percepciones de los miembros de instituciones religiosas sobre el rol que estas deberían tener en los procesos de planificación, toma de decisiones e implementación de políticas para la construcción de los planes de desarrollo y políticas públicas, las cuales mejoran las condiciones de vida en los territorios, tener mayores espacios de acompañamiento y participación, procurar dinámicas incluyentes y estratégicas para tenerlos siempre presentes a la hora de tomar decisiones

11	Palacios Garay, Toledo Córdova, Miranda Aburto y Flores Farro	2021	Políticas públicas y gobernanza participativa local	Analizar las políticas públicas y gobernanza participativa local desde la mirada de los colaboradores de una municipalidad de Lima	Se necesita una gobernanza en función de la participación ciudadana interviniendo los actores a nivel público, privado y sociedad civil para conocer las necesidades básicas de la ciudadanía y, a partir de la elaboración de políticas públicas, produzca un impacto positivo en la población, buscando una integración vecinal.
12	Köchling y Wehner	2020	Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development	Aclarar el estado actual de la investigación relacionada con la contratación y el desarrollo de recursos humanos, identificar lagunas en la investigación y proporcionar direcciones de investigación futuras cruciales	Las organizaciones implementan cada vez más herramientas de decisión algorítmica para minimizar el sesgo humano, ahorrar costos y automatizar sus procesos, nuestra revisión muestra que los algoritmos no son neutrales ni están libres de sesgos, porque una computadora ha generado una determinada decisión. Los humanos aún deberían desempeñar un papel crítico e importante en la buena gobernanza de la toma de decisiones algorítmicas.
13	Altunyan	2023	Decision-making: The Process Contributing to Professional Public Administration	Analizar uno de los principales temas de la teoría y la práctica de la administración pública.	Los hallazgos de la investigación actual muestran que las decisiones no se basan únicamente en leyes y regulaciones. Además, como muestra el estudio, las habilidades de planificación y toma de decisiones se ven reflejadas en los estrechos vínculos con la gobernanza estratégica.
14	Araujo, Helberger, Kruike-meier y de Vreese	2020	In AI we trust? Perceptions about automated decision-making by artificial intelligence	Explorar hasta qué punto las características personales pueden vincularse con las percepciones de la toma de decisiones automatizada por parte de la IA.	Las decisiones tomadas automáticamente por la IA a menudo fueron evaluadas a la par o incluso mejor que los expertos humanos para decisiones específicas. Se discuten las implicaciones teóricas y sociales de estos hallazgos.

15	Hale, Angrist, Goldszmidt, Kira, Petherick, Phillips y Tatlow	2021	A global panel database of pandemic policies	Analizar las políticas públicas adoptadas en el tema de pandemia de COVID-19.	Se destacan los patrones en el momento de la adopción de políticas y su posterior flexibilización y reimposición de políticas, e ilustrando cómo los datos pueden combinarse con indicadores conductuales y epidemiológicos.
----	---	------	---	--	---

Resultados y discusión

El análisis de la literatura sobre el proceso de toma de decisiones en el ámbito de las políticas públicas ofrece una visión detallada de diversos enfoques y resultados que pueden aplicarse al contexto ecuatoriano. Morales *et al.* (2022) destacan cómo la toma de decisiones estratégicas en la gestión pública facilita la creación de planes de acción eficientes, fundamentales para comprender las necesidades de la población y formular políticas capaces de superar problemas administrativos. Este estudio sugiere que una planificación cuidadosa y bien informada es crucial para mejorar la gestión pública en Ecuador, especialmente en el desarrollo de políticas sociales efectivas.

Chaverri y Arguedas (2020) abordan las Políticas Públicas Basadas en Evidencia (PPBE), subrayando sus ventajas al mejorar la calidad de las decisiones políticas al incorporar evidencia empírica y reducir sesgos. Este enfoque promueve decisiones más estratégicas e inteligentes, una práctica que puede beneficiar significativamente a Ecuador al adoptar un enfoque más riguroso y basado en datos para enfrentar sus desafíos políticos y sociales.

Chaverri y Arguedas (2020) abogan por el uso de políticas públicas basadas en evidencia (EPBP) para mejorar la calidad de las decisio-

nes políticas. Este enfoque sostiene que la incorporación de evidencia empírica en el desarrollo de políticas reduce el sesgo y mejora los resultados. Estas consideraciones son relevantes para Ecuador, donde la implementación del PPBE puede enfrentar barreras similares que deben abordarse para lograr una gobernanza más efectiva. La investigación de Arias (2019) sobre el ciclo de políticas y su enfoque argumentativo en la enseñanza de políticas públicas es consistente con las ideas de Dunn (2018), quien enfatiza la importancia del análisis argumentativo y la comunicación en el desarrollo de políticas. En el ámbito educativo, Arias (2019) se centra en el “Ciclo de las Políticas” y su enseñanza, enfatizando la importancia de la comunicación y el análisis argumentativo en la formulación de políticas públicas. Este enfoque es relevante para Ecuador, ya que resalta la necesidad de integrar la teoría y la práctica profesional para mejorar la enseñanza y la aplicación de políticas públicas, facilitando una toma de decisiones más informada y efectiva.

Cabrales y Rey (2021) promueven la modernización de la administración pública mediante la aplicación de ciencias del comportamiento para diseñar y evaluar políticas fundamentadas en evidencia empírica. Sin embargo, aunque este enfoque ha ganado reconocimiento en el ámbito académico y en algunos países, en Ecuador su implementación ha sido limitada. La resistencia institucional, la falta de capacidad técnica,

y la carencia de datos precisos dificultan la adopción de políticas adaptadas a los comportamientos sociales, lo que frena mejoras sustanciales en la eficiencia y efectividad de las políticas públicas. Si bien este enfoque tiene potencial, su éxito depende de superar estas barreras estructurales y culturales, así como de fomentar una mayor apertura en la toma de decisiones estratégicas.

Por otro lado, Ramírez *et al.* (2021) analizan la respuesta de Chile ante la pandemia de COVID-19, subrayando la importancia de una planificación coordinada y efectiva en tiempos de crisis. En Ecuador, la gestión de la pandemia enfrentó varios obstáculos, como la falta de previsión, la improvisación en la toma de decisiones y la inadecuada comunicación con la ciudadanía, generando desconfianza y desorden en las fases críticas. Aunque el proceso de vacunación avanzó con éxito bajo el gobierno de Guillermo Lasso, la experiencia general del manejo de la pandemia demuestra la necesidad urgente de desarrollar políticas flexibles y basadas en evidencia para enfrentar emergencias de manera más integral. Las lecciones aprendidas de Chile pueden inspirar un marco más robusto de gestión de crisis en Ecuador, siempre y cuando se fortalezcan la coordinación interinstitucional y la planificación preventiva.

Morales *et al.* (2022) enfatizan la importancia de la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo social, similar a los hallazgos de Fox y Miller (2021), argumentando que la pla-

nificación estratégica en la administración pública es necesaria para satisfacer eficazmente las necesidades de la sociedad. Ambos estudios resaltan la necesidad de una comprensión profunda del contexto social y administrativo para desarrollar políticas efectivas, lo cual es un aspecto importante para mejorar la gobernabilidad en Ecuador.

Ambos autores enfatizan que una sólida formación teórica y práctica es esencial para una política pública eficaz. Sin embargo, Dunn (2018) pone más énfasis en la necesidad de desarrollar las habilidades analíticas de los tomadores de decisiones, lo cual es importante en Ecuador, donde fortalecer la capacidad analítica puede mejorar la calidad de la toma de decisiones en el sector público.

Finalmente, el enfoque de Cabrales y Rey (2021) sobre el uso de las ciencias del comportamiento para modernizar la administración pública es consistente con el trabajo de Thaler y Sunstein (2008), quienes introducen el concepto de “nudge” como una herramienta para lograr un impacto positivo en el comportamiento social. Ambos estudios coinciden en que incorporar principios conductuales en el desarrollo de políticas puede producir resultados más efectivos. Sin embargo, estos autores también advierten sobre las posibles consecuencias negativas de una manipulación sin la suficiente transparencia y consenso público, que es lo que permite a Ecuador adoptar estas estrategias.

Tabla 2. Cuadro comparativo de los periodos de gobierno

Periodo de Gobierno	Política Pública Sobresaliente (Positiva)	Política Pública Problemática (Negativa)	Relación
Rafael Correa (2007-2017)	Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV): Enfoque estratégico orientado al desarrollo social y reducción de pobreza.	Endurecimiento del control institucional y falta de evidencia empírica en varias decisiones, debilitando la independencia de sectores estratégicos.	Morales <i>et al.</i> (2022) y Fox y Miller (2021): Se aplicó planificación estratégica, pero sin suficiente apertura a la evidencia.

Lenín Moreno (2017-2021)	Reformas en la política de transparencia y acceso a la información pública, favoreciendo la rendición de cuentas.	Reformas económicas apresuradas en respuesta al FMI, generando malestar social por falta de consulta y análisis basado en evidencia.	Chaverri y Arguedas (2020): Las decisiones económicas enfrentaron desafíos al no basarse plenamente en PPBE.
Guillermo Lasso (2021-2023)	Políticas de vacunación contra el COVID-19, logrando alta cobertura en poco tiempo con estrategias basadas en evidencia y cooperación internacional.	Fallos en la implementación de reformas laborales y de seguridad, lo que incrementó la conflictividad social.	Cabrales y Rey (2021) y Thaler y Sunstein (2008): Estrategias de “nudge” efectivas en la vacunación. Dunn (2018): Falencias analíticas en el diseño de reformas complejas.
Daniel Noboa (2023-Actualidad)	Modernización administrativa basada en ciencias del comportamiento y digitalización de servicios públicos.	Falta de coherencia en la política económica debido a la poca experiencia administrativa, generando incertidumbre en el sector privado.	Cabrales y Rey (2021): La modernización pública se alinea con las ciencias del comportamiento. Arias (2019) analiza la limitada capacidad argumentativa afecta la toma de decisiones.

Conclusiones

El proceso de toma de decisiones en políticas públicas es un factor determinante para la efectividad de la gestión gubernamental. Una toma de decisiones estructurada y basada en evidencia permite diagnosticar con precisión los problemas sociales y diseñar soluciones que respondan a las necesidades de la población. Para lograrlo, es esencial que las decisiones políticas sigan un proceso estratégico que incluya la identificación del problema, la formulación de alternativas, la evaluación de impactos y la implementación con mecanismos de monitoreo y ajuste.

El uso de Políticas Públicas Basadas en Evidencia (PPBE) fortalece la toma de decisiones al reducir la influencia de sesgos y suposiciones, garantizando que las estrategias gubernamentales se fundamenten en datos ve-

rificables. Este enfoque mejora la calidad de las políticas y contribuye a una administración pública más eficiente. Además, el proceso de decisión debe integrar principios de las ciencias del comportamiento, lo que permite diseñar intervenciones que influyan positivamente en el comportamiento de la ciudadanía y optimicen la implementación de las políticas.

Un aspecto clave en la toma de decisiones en políticas públicas es la argumentación y la comunicación efectiva. La formación de los responsables políticos debe incluir herramientas para estructurar argumentos sólidos y presentar propuestas comprensibles para los actores involucrados. Una comunicación clara y basada en datos facilita la aceptación de las políticas y su aplicación efectiva en la sociedad.

Finalmente, la gestión de políticas en situaciones de crisis, como la pandemia de

COVID-19, ha evidenciado la importancia de decisiones flexibles y adaptables. La toma de decisiones en estos contextos requiere agilidad en la evaluación del entorno y ajustes estratégicos para responder oportunamente a las necesidades emergentes. La capacidad de adaptar políticas a circunstancias cambiantes garantiza una respuesta eficaz y minimiza el impacto de crisis en la población.

En conclusión, el proceso de toma de decisiones en políticas públicas debe ser sistemático, basado en evidencia y respaldado por estrategias de comunicación y comportamiento. Solo a través de un proceso estructurado y adaptativo es posible diseñar políticas que sean eficientes, efectivas y sostenibles en el tiempo.

Referencias bibliográficas

- Altunyan, K. (2023). Decision-making: The process contributing to professional public administration. *Journal of Political Science: Bulletin of Yerevan University*, 2,3(6) 76-87. <https://doi.org/10.46991/JOPS/2023.2.6.076>
- Araujo, T., Helberger, N., Kruikemeier, S. y de Vreese, C. H. (2020). In AI we trust? Perceptions about automated decision-making by artificial intelligence. *AI & Society*, 35(3), 611-623. <https://doi.org/10.1007/s00146-019-00931-w>
- Arellano Gault, D. y Barreto Pérez, E. F. (2016). Gobierno conductual: nudges, cambio de comportamiento inconsciente y opacidad. *Foro Internacional*, 56(4), 903-940. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-013X2016000400903&lng=es&tlng=es
- Arias, R. (2019). El “Ciclo de las Políticas” en la enseñanza de las políticas públicas. *OPE-RA-Observatorio de Políticas, Ejecución y Resultados de la Administración Pública*, 25. <https://doi.org/10.18601/16578651.n25.08>
- Cabral, A. y Rey, P. (2021). Más allá de los nudges: Políticas públicas efectivas basadas en la evidencia de las ciencias del comportamiento. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 25, 38-45. <https://doi.org/10.24965/gapp.i25.10864>
- Cañarte, Y. (2020). Políticas públicas y participación ciudadana: Estrategia de Gobernanza. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(2). <http://dx.doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n2.2020.228>
- Chaverri Chaves, P. y Arguedas Ramírez, A. (2020). Políticas públicas basadas en evidencia: Una revisión del concepto y sus características. *Revista ABRA*, 40(60), 40-67. <https://doi.org/10.15359/abra.40-60.2>
- Dunn, W. (2018). *Análisis de política pública: Un enfoque integrado*. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781433167935_A47034413/preview-9781433167935_A47034413.pdf
- Franco, J. (5 de febrero de 2024). ¿Qué son las políticas públicas? *EXPOST*. <https://www.iexe.edu.mx/top-entradas/que-son-las-politicas-publicas/#:~:text=problemas%20y%20soluciones.-,Las%20pol%C3%A-Dticas%20p%C3%BABlicas%20son%20acciones%20de%20gobierno%20con%20objetivos%20de,definici%C3%B3n%20de%20problemas%20y%20soluciones.>
- Fuenmayor, J. (2017). Actores en las decisiones públicas: Aportes desde el enfoque de análisis de políticas. *Económicas Cuc*, 38(2), 43-60. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.2.2017.04>
- Hale, T., Angrist, N., Goldszmidt, R., Kira, B., Petherick, A., Phillips, T., Webster, S., Cameron Blake, E., Hallas, L., Majumdar, S. y Tatlow, H. (2021). A global panel database of pandemic policies (Oxford COVID-19 Government Response Tracker). *Nature Human Behaviour*, 5(4), 529-538. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01079-8>
- Köchling, A. y Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research*, 13(3), 795-848. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>
- Montenegro Martínez, G., Carmona Montoya, A. y Franco-Giraldo, Á. (2021). Modelos para el análisis de políticas públicas en sa-

- lud reportados en publicaciones científicas. *Gaceta Sanitaria*, 35(3), 270-281. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.11.007>
- Morales, H. Á., Pinto, G. B. P., De la Cruz Ríos, H. A. y Auqui, J. A. O. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(7), 648-662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Navarro, C. (2008). El estudio de las políticas públicas. *Revista Jurídica: Universidad Autónoma de Madrid*, 17(I), 231-255. <https://revistas.uam.es/revistajuridica/article/view/6100>
- Palacios Garay, J. P., Toledo Córdova, M. F., Miranda Aburto, E. y Flores Farro, A. (2021). Políticas públicas y gobernanza participativa local. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(95), 564-577. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890472.pdf>
- Peña, V. S. (2020). Preparados para un virus nocturno: Coronavirus, decisiones de política pública y vulneración de derechos en cinco municipios de Sonora, México. *Región y Sociedad*, 32. <https://doi.org/10.22198/rys2020/32/1324>
- Pérez Hernández, L. y Díaz Legón, O. J. (2020). Municipio y política pública local. Una mirada al contexto cubano desde la Constitución. *Universidad de La Habana*, 289, 257-272. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762020000100257
- Pita Torres, B. A. (2020). Políticas públicas y gestión educativa, entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 20(39), 139-151. <https://doi.org/10.22518/jour.ccsch/2020.2a09>
- Ramírez-Pereira, M., Pérez Abarca, R. y Machuca-Contreras, F. (2021). Políticas públicas de promoción de salud en el contexto de la COVID-19, en Chile, una aproximación desde el análisis situacional. *Global Health Promotion*, 28(1), 127-136. <https://doi.org/10.1177/175797592097831>
- Sánchez-Caballé, A. y Esteve-Mon, F. M. (2023). Análisis de las metodologías docentes con tecnologías digitales en educación superior: una revisión sistemática. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 26(1), 181-199. <https://doi.org/10.5944/ried.26.1.33964>
- Thaler, R. y Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness*. *The Social Science Journal*, 45(4), 700-701. <http://dx.doi.org/10.1016/j.soscij.2008.09.003>
- Vasquez Lopez, C., González Echeverry, J., Posada López, Z., Valencia Barco, L. y Valencia Caicedo, M. (2022). Procesos de transición hacia el retiro deportivo: Una revisión sistemática usando la herramienta Prisma. *Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11(3), 189-211. <https://doi.org/10.24310/riccafd.2022.v11i3.15708>
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 19(38), 39-64. <https://www.scielo.org.mx/pdf/perlat/v19n38/v19n38a2.pdf>

Reclutamiento 2.0 para optimizar la selección de personal en PYMES de Portoviejo

(Recruitment 2.0 to optimize personnel selection in SMEs in Portoviejo)

José Mario Minaya Hernández
<https://orcid.org/0009-0009-8545-6704>
Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. jminaya5305@utm.edu.ec

María Gabriela Cedeño Campuzano
<https://orcid.org/0009-0006-8378-9861>
Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. gabriela.cedeno@utm.edu.ec

Andrés Miguel Anchundia Loor
<https://orcid.org/0000-0003-3503-1520>
Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. andres.anchundia@utm.edu.ec

Resumen

El reclutamiento 2.0 representa la evolución del proceso tradicional de selección de talento humano, aprovechando el internet y las redes sociales profesionales para atraer candidatos de manera más eficiente en las empresas. Este estudio se llevó a cabo en la fábrica de mangueras PLASTICAR, ubicada en la ciudad de Portoviejo, con el objetivo de diseñar un plan de acción que optimice el proceso de selección del personal mediante estas herramientas digitales. Para el análisis, se realizaron entrevistas a tres personas: una especialista en el área de talento humano y dos colaboradores con conocimientos y experiencia en el área de trabajo, listas de verificación (CheckList) y una revisión bibliográfica, aplicando métodos teóricos y empíricos en un enfoque cualitativo. Los resultados evidenciaron que los métodos tradicionales de reclutamiento no son los más adecuados para la empresa en la actualidad. Por ello, se propuso un plan de mejora que modernice los procesos de selección, incorporando el uso de internet y redes sociales profesionales, el cual permitiría reducir tiempos y costos, facilitando la identificación del candidato más adecuado para cada puesto laboral.

Palabras clave: Gestión del personal, reclutamiento del personal, redes sociales, innovación tecnológica, selección del personal.

Abstract

Recruitment 2.0 represents the evolution of the traditional human talent selection process, leveraging the internet and professional social media to attract candidates more efficiently within companies. This study was conducted at the PLASTICAR hose factory, located in the city of Portoviejo, with the objective of designing an action plan to optimize the personnel selection process through these digital tools. For the analysis, interviews were conducted with three people: a human talent specialist and two collaborators with knowledge and experience in the field, checklists, and a bibliographic review were conducted, applying theoretical and empirical methods in a qualitative approach. The results showed that traditional recruitment methods are not the most appropriate for the company today. Therefore, an improvement plan was proposed to modernize the selection processes, incorporating the use of the internet and professional social media. This would reduce time and costs, facilitating the identification of the most suitable candidate for each position.

Keywords: Personnel management, personnel recruitment, social media, technological innovation, personnel selection.

Recibido: 17-/04/2025 | Aceptado: 20/06/2025

<https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1086> | Páginas: 92-100

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Minaya Hernández, J., Anchundia Loor, A. y Cedeño Campuzano, M. (2025). Reclutamiento 2.0 para optimizar la selección de personal en PYMES de Portoviejo. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 92-100. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1086>

Introducción

Las empresas enfrentan diversas problemáticas, especialmente en recursos humanos, donde los costos innecesarios surgen por malas contrataciones y pérdida de tiempo. Muchas veces, los candidatos confirman su asistencia a entrevistas o al inicio laboral, pero no se presentan, desperdiciando recursos. Para evitar esto, es clave implementar el reclutamiento 2.0 (Pérez y Morales, 2019).

En la actualidad, las empresas enfrentan nuevas exigencias e innovaciones que las llevan a adoptar herramientas más avanzadas para la selección del candidato idóneo, esto ha dejado atrás los procesos tradicionales, dando paso a métodos más eficaces que permiten identificar el potencial de los aspirantes. Estas herramientas no solo optimizan la gestión del talento, sino que también contribuyen al rendimiento y desarrollo sostenible. Como mencionan Salinas y Malpartida (2020), los procesos de reclutamiento han evolucionado de un enfoque pasivo a uno activo, lo que ha impulsado transformaciones significativas en los departamentos de Recursos Humanos. Las herramientas 2.0 están orientadas al reclutamiento social, donde las webs corporativas buscan acercarse a los candidatos a través de videos, blogs y foros para generar interacción (Saiz, 2016).

Por otro lado, Hidalgo (2021), indica que las empresas deben reconocer que la revolución tecnológica es una realidad y deben estar abiertas a la innovación y el cambio. En este contexto, el reclutamiento 2.0 se ha vuelto cada vez más relevante, ya que optimiza el proceso de contratación al incorporar herramientas y soportes digitales que reducen costos y tiempos, mejorando así su eficiencia. Además, la incorporación de tecnología resulta fundamental en cualquier proceso. Con la llegada del reclutamiento y la selección en línea, las organizaciones han adoptado ampliamente este método para captar, atraer y retener talento en la actualidad (Percy y Martinez, 2023).

Ruiz y Luna (2014), señalan que para implementar eficazmente las herramientas 2.0 en una PYME, es fundamental establecer una

cultura de colaboración y lograr que la dirección se involucre y comprometa debido a que el reclutamiento 2.0 es una estrategia competitiva clave para atraer talento cualificado, facilitando la captación del personal adecuado en las organizaciones (Ruíz y Ruíz, 2018). Tal como indican Armas *et al.* (2017), que el reclutamiento organizacional es un proceso estructurado cuyo objetivo es captar candidatos calificados para ocupar un puesto dentro de una entidad.

Para que las empresas puedan aprovechar al máximo estas nuevas tecnologías, es necesario adaptar sus estructuras internas. En este sentido, las grandes compañías deben establecer unidades autónomas dentro de sus departamentos de recursos humanos, permitiéndoles mayor flexibilidad en la gestión y ejecución de procesos, lo que les permite competir en igualdad de condiciones (Rojas, 2010).

En el estudio de García *et al.* (2016) realizado en México, se concluyó que, los métodos tradicionales de reclutamiento y selección de personal continúan siendo ampliamente utilizados. No obstante, debido a los numerosos beneficios que ofrecen las redes sociales, es fundamental adoptar nuevas herramientas para estos procesos e incorporar el reclutamiento, especialmente ante la intensa competencia por atraer el talento adecuado. Según Matos (2021), en su estudio realizado en la empresa Search, el uso de redes sociales en el reclutamiento ha generado múltiples beneficios, entre ellos la reducción de costos, la atracción de candidatos calificados, la disminución del tiempo de contratación, el fortalecimiento de la imagen corporativa y la rápida difusión de vacantes a través de estas plataformas.

De acuerdo con las conclusiones de Atalaya (2001), se ha demostrado que cuando hay grandes diferencias entre la cultura y el clima organizacional y las características del trabajador, pueden surgir efectos negativos, como un bajo rendimiento o sentimientos de frustración. Por ello, es esencial buscar una alineación entre el puesto y la persona, asegurando que tanto los objetivos individuales del empleado como los de la organización se complementen.

Por otro lado, Muñoz (2014), opina que el reclutamiento 2.0 está ganando terreno de manera significativa y, si aún no lo ha hecho, pronto llegará a dominar el mundo del reclutamiento. No obstante, se apoya en los métodos tradicionales para aumentar su efectividad y consolidarse como la herramienta definitiva en este ámbito laboral.

Según los datos recopilado por Heredia *et al.* (2020) indican que, en las empresas ecuatorianas, el manejo del reclutamiento y selección varía según su tamaño. En las microempresas, el enfoque principal en la gestión de talento humano es cubrir vacantes mediante la publicación de ofertas de empleo.

Chávez (2015), señala que es recomendable que las autoridades de la SENAGUA supervisen los procesos de reclutamiento y selección antes y después de su ejecución, con el fin de garantizar un funcionamiento eficiente y eficaz. Este seguimiento permitiría mejorar la captación de personal adecuado para cumplir con las funciones requeridas por la organización.

Considerando los desafíos actuales en la selección de talento y la necesidad de modernizar los procesos de reclutamiento, el propósito de esta investigación es proponer un plan de acción para mejorar la selección de personal mediante el uso del reclutamiento 2.0. Este estudio analizará los métodos tradicionales empleados actualmente y diseñará estrategias innovadoras que permitan atraer y retener talento calificado.

A pesar de los avances en el reclutamiento 2.0 y los beneficios que aporta a la selección de personal, muchas empresas aún dependen de métodos tradicionales que pueden resultar ineficientes. Un claro ejemplo de ello es la fábrica de mangueras PLASTICAR, ubicada en la ciudad de Portoviejo, la cual ha mantenido procesos convencionales de reclutamiento desde sus inicios, lo que ha llevado a la contratación de personal no calificado. Ante esta situación, la empresa ha identificado la necesidad de modernizar su sistema de selección mediante estrategias más eficaces, alineadas con las nuevas tendencias digitales en gestión del talento.

Materiales y métodos

El presente trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño de investigación de campo, combinando métodos teóricos y empíricos que ayudaron a proponer mejoras al proceso de selección del personal de la fábrica de mangueras PLASICAR.

Se aplicaron tres métodos principales: el método deductivo, que permitió partir de teorías generales sobre reclutamiento y selección para interpretar la realidad específica de la empresa; el análisis documental, basado en la revisión de bibliografía especializada; y el análisis de campo, mediante la aplicación de instrumentos prácticos en el entorno de estudio.

Las técnicas de recolección de datos incluyeron entrevistas semi-estructuradas y una lista de verificación. Las entrevistas se dirigieron a tres personas esenciales: un especialista en talento humano y dos colaboradores con experiencia en los procesos de trabajo, lo que permitió obtener información directa sobre las prácticas actuales de selección. La lista de verificación se diseñó para evaluar de forma sistemática las etapas del proceso de reclutamiento y selección vigente, identificando fortalezas, deficiencias y oportunidades de mejora.

Esta metodología permitió obtener una comprensión profunda del contexto organizacional y fundamentar la propuesta de un plan de acción replicable en otras empresas con características similares.

Resultados

En la Tabla 1 se demuestra mediante una matriz de técnica Checklist, la evaluación realizada a los trabajadores de la empresa PLASTICAR para comprender que técnicas de selección al personal se utilizan.

Tabla 1. Técnica Checklist

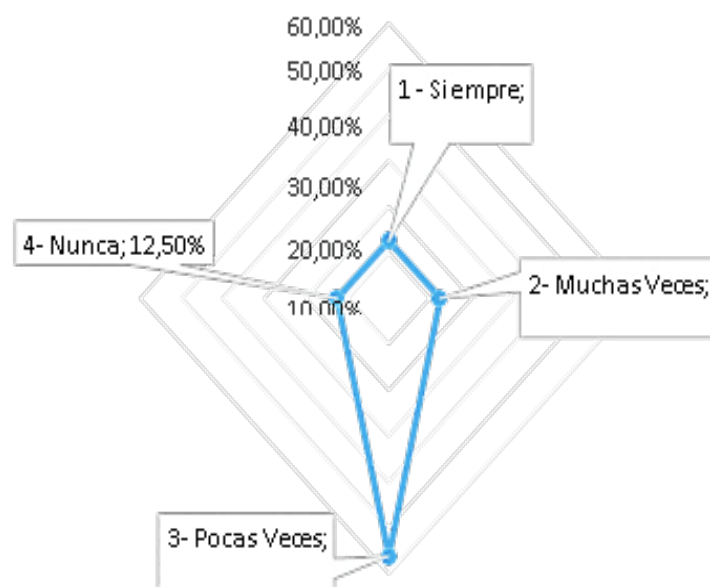
Checklist en materia de reclutamiento y selección de personal							
Descripción		Puntaje					Observación
		1	2	3	4	N/A	
1	Se realiza algún tipo de reclutamiento en la empresa (reclutamiento tradicional o reclutamiento 2.0).	X					
2	Se realiza el reclutamiento tradicional en la empresa.	X					Se emplean técnicas tradicionales como colgar volantes, anunciar por periódicos, entre otros.
3	Se realiza el reclutamiento 2.0 en la fábrica.				X		No hace uso de redes sociales profesionales para reclutar personal.
4	Se realiza el reclutamiento mixto (utilizando herramientas para reclutar pertenecientes al reclutamiento tradicional y herramientas pertenecientes al reclutamiento 2.0)				X		Hacen uso de herramientas tradicionales para reclutar personal.
5	El método de reclutamiento es el más adecuado para la empresa.			X			
6	Se evalúa la necesidad de reclutar personal para la empresa.		X				
7	Siempre que exista la necesidad de reclutar personal se emplea el reclutamiento tradicional.			X			En ocasiones se da trabajo a conocidos o familiares por compromiso, sin necesidad de reclutar más trabajadores que realmente sean de aporte para la empresa.
8	Se publican las vacantes de trabajo en los medios necesarios para la divulgación del mismo.			X			El método de reclutamiento tradicional implica varios métodos de divulgación, sin embargo, la empresa emplea unos cuantos.
9	Se detallan los beneficios que ofrece la empresa en la oferta laboral.		X				Sin embargo, en algunas ocasiones se da a conocer los beneficios cuando el aspirante acude a la empresa personalmente.

10	Se detalla adecuadamente el perfil de cargo para el puesto requerido.	X	
11	Se definen los procesos que se deben realizar en el puesto requerido.	X	En muchos casos, los aspirantes solo reciben información sobre el proceso de selección cuando se presentan personalmente en la fábrica.
12	Se revisan minuciosamente los curriculum vitae de todos los aspirantes al puesto requerido.	X	En ocasiones los curriculum vitae de los aspirantes no contienen una revisión adecuada.
13	Se organiza la información de los aspirantes al puesto.	X	A menudo no se le da la debida atención a la información de los candidatos, lo que termina generando desorden y falta de claridad en el proceso de selección.
14	Se revisan los antecedentes de todos los candidatos para el empleo antes de que puedan acceder a la información de la organización.	X	Pocas veces se da la atención debida a este proceso.
15	Se selecciona al personal que cumple con los requisitos establecidos por la empresa para el puesto.	X	Como no se definen claramente los requisitos para las vacantes, muchas veces los postulantes no cumplen con el perfil necesario, lo que lleva a que se contrate personal más por urgencia que por adecuación al puesto.
16	El reclutamiento tradicional cumple con las expectativas que la empresa espera.	X	Muchas veces, el personal contratado por medios tradicionales no llega a cumplir con lo que la empresa espera, lo que genera frustración y pérdida de tiempo para ambas partes.

Nota. Los puntajes corresponden a las siguientes frecuencias: 1 = Siempre, 2 = Muchas veces, 3 = Pocas veces, 4 = Nunca, 5 = N/A

Tabla 2. Porcentajes de parámetros

Parámetros	Puntos	Máximo	Porcentaje
Siempre	2	16	12,5 %
Muchas veces	2	16	12,5 %
Pocas veces	9	16	56,25 %
Nunca	2	16	12,5 %

**Figura 1. Análisis de porcentajes de parámetros**

En la Tabla 2 se muestra detalladamente los parámetros de evaluación, junto con sus respectivos puntajes, valores máximos y porcentajes. Esta información permite analizar la frecuencia con la que se cumplen determinados criterios dentro del estudio.

En la Figura 1 se presenta el análisis porcentual de los parámetros evaluados, permitiendo visualizar de manera gráfica la distribución de las respuestas en cada categoría. Esta representación facilita la interpretación de la frecuencia con la que ocurren los distintos escenarios analizados.

Según los datos presentados en la Figura 1, se observa que el parámetro con mayor porcentaje corresponde a “pocas veces”, con un 56,25 %. En contraste, los parámetros “siempre”, “muchas veces” y “nunca” presentan cada uno un 12,50 %.

Este análisis sugiere que los procesos de reclutamiento y selección de personal en la

fábrica PLASTICAR no se llevan a cabo de manera óptima, lo que puede generar desventajas dentro de la organización. Por lo tanto, se evidencia la necesidad de mejorar estos procesos para garantizar una selección de personal más eficiente y alineada con los objetivos de la empresa.

Análisis de la entrevista realizada a profesionales

Los entrevistados afirmaron que, cuando necesitan personal para sus fábricas, recurren al reclutamiento tradicional, ya que es el único método que conocen. Reconocen, sin embargo, que este sistema es poco eficiente y costoso, ya que muchas veces seleccionan personas no aptas para el trabajo y deben invertir en anuncios físicos, como periódicos o radio.

Uno de ellos ha escuchado sobre métodos de reclutamiento por internet, mientras que el otro no los conoce, aunque ambos están moti-

vados a explorar nuevas formas más rápidas y efectivas de contratar personal.

El experto en relaciones industriales, Ing. Armando Mendoza, señala las desventajas del reclutamiento tradicional y resalta la importancia de innovar en los procesos. Utiliza una metáfora para ilustrarlo, si antes usabas un machete para cortar el césped, ahora lo mejor es usar una podadora. Mendoza destaca que el reclutamiento 2.0 permite mayor eficiencia, menor tiempo y mayor alcance en la búsqueda de candidatos, recomendando su implementación en beneficio del crecimiento organizacional.

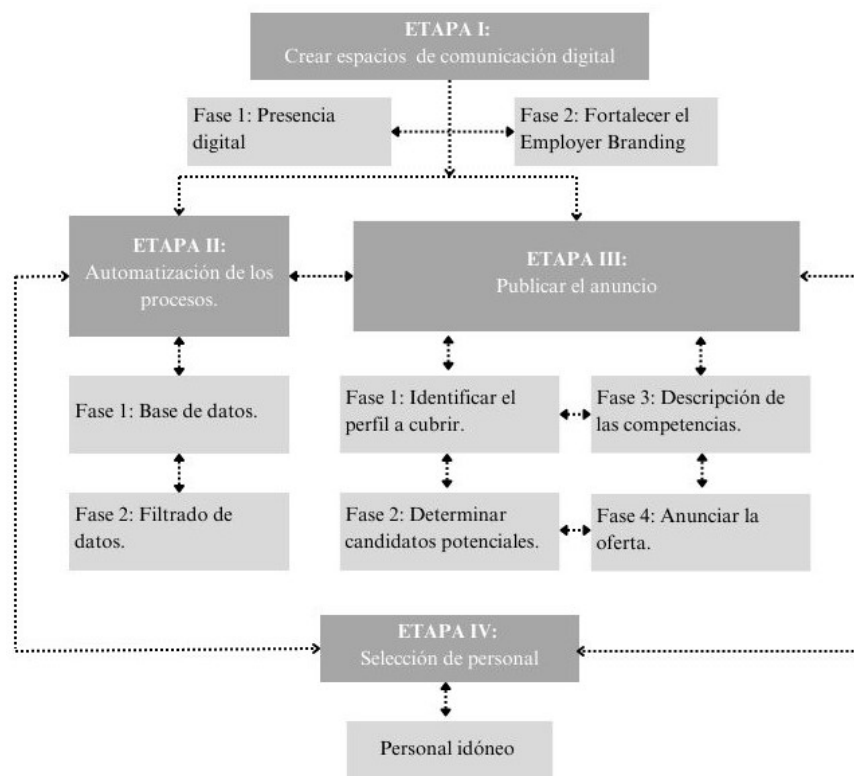
Propuesta del plan de acción para la mejora de selección de personal mediante el reclutamiento 2.0.

El análisis evidenció que la fábrica de mangueras PLASTICAR ha utilizado el método de reclutamiento tradicional desde sus inicios, sin incorporar estrategias modernas. Asimismo, se identificó un desconocimiento

generalizado sobre nuevas metodologías de selección de personal dentro de la organización. Esta situación ha generado diversas problemáticas, como pérdida de tiempo, costos administrativos elevados, contratación de personal no calificado y un clima laboral desfavorable. Además, los entrevistados coincidieron en que el reclutamiento tradicional resulta poco efectivo en la actualidad, especialmente ante el avance tecnológico, por lo que concluyen que es fundamental actualizar los procesos de reclutamiento y selección de personal en las PYMES para mejorar su competitividad y eficiencia.

La Figura 2 presenta la propuesta de estructura para el plan de acción de reclutamiento 2.0, diseñado para reemplazar los procesos tradicionales de reclutamiento en la empresa. Esta iniciativa buscará optimizar la selección de personal, implementando estrategias innovadoras que mejoren la eficiencia y efectividad del proceso.

Figura 2. Estructura del plan de acción de reclutamiento 2.0



Discusión

El estudio realizado evidenció que los métodos de reclutamiento tradicionales utilizados en la fábrica PLASTICAR no son eficaces para atraer personal calificado, lo cual repercute negativamente en la productividad de la organización. Este hallazgo es coherente con lo planteado por García *et al.* (2016), quienes destacan que, a pesar de su persistencia, los métodos tradicionales son superados en eficiencia por las herramientas digitales en contextos empresariales contemporáneos.

La implementación del reclutamiento 2.0 se presenta como una alternativa viable y necesaria. Matos (2021) respalda esta propuesta al demostrar que el uso de redes sociales en procesos de selección conlleva beneficios como la reducción de costos, el aumento en la calidad de candidatos, y una mejora significativa en el tiempo de respuesta del proceso de contratación. En la empresa estudiada, estos beneficios fueron identificados como necesidades urgentes, especialmente por la falta de alineación entre el perfil del personal contratado y los requerimientos del cargo.

No obstante, el paso hacia modelos digitales de reclutamiento también presenta desafíos. Hidalgo (2021) señala que muchas PYMES enfrentan resistencia interna al cambio, tanto por limitaciones tecnológicas como por falta de capacitación del personal. Esta barrera también se identificó en PLASTICAR, donde los colaboradores expresaron desconocimiento sobre plataformas digitales de reclutamiento y preferencia por métodos tradicionales, incluso cuando estos no ofrecen los resultados esperados.

Otro aspecto clave revelado por la investigación es la necesidad de armonizar el proceso de selección con la cultura organizacional. Atalaya (2001) advierte que una desconexión entre los valores empresariales y las características del personal puede generar bajo rendimiento y frustración laboral, este aspecto se evidenció en PLASTICAR, donde la falta de criterios técnicos en la selección ha derivado en contrataciones inadecuadas, afectando el clima organizacional.

Finalmente, el estudio refuerza lo expresa-

do por Ruíz y Ruíz (2018), quienes destacan que el reclutamiento 2.0, cuando es bien implementado, puede convertirse en una ventaja competitiva clave. Para lograrlo, es indispensable que las empresas no solo adopten tecnología, sino que también establezcan indicadores de desempeño, como propone Pérez y Morales (2019), que permitan medir el impacto real de estas herramientas en términos de calidad de contratación, tiempo de cobertura de vacantes y retención de talento.

Conclusiones

La investigación permitió evaluar los métodos de reclutamiento utilizados por la fábrica de mangueras PLASTICAR, evidenciando que los procesos tradicionales no son los más efectivos, ya que generan desventajas como pérdida de tiempo, costos elevados y contratación de personal no calificado.

Ante el avance tecnológico, es fundamental que las empresas modernicen sus procesos para mejorar su competitividad. Por ello, se propuso un plan de acción basado en el reclutamiento 2.0, estructurado en cuatro etapas: 1) creación de espacios de comunicación digital, 2) automatización de procesos, 3) publicación de anuncios y 4) selección de personal. Esta estrategia busca optimizar la captación de talento y fortalecer el proceso de selección en PLASTICAR, garantizando una mayor eficiencia en la contratación.

Referencias bibliográficas

- Armas, Y., Llanos, M. y Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. (M. N. Rodríguez, Ed.) Samborondón: Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.26>
- Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*, 4(2), 133-144. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8176577>
- Chávez, A. (2015). *Propuesta del mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal dirección de administración de recursos humanos de la secretaría del*

- agua, ubicada en la ciudad de Quito [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7440>
- García, P., Gatica, M., Cruz, E., Gatica, K., Vargas, R., Hernández, J., Ramos, V. y Macías, D. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12), 1-18. <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966004.pdf>
- Heredia, S., Becerra, M., Cajas, V. y Revelo, R. (2020). Métodos de reclutamiento y selección de personal: Análisis a la gestión de las empresas Ecuatorianas. *Digital Publisher*, 5(6), 173-180. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6.329>
- Hidalgo, V. (2021). El uso del reclutamiento 2.0 en las pequeñas y micro empresas del Distrito Metropolitano Quito-Ecuador. *Revista científica ciencias económicas y empresariales*, 6(2), 237-261. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.398>
- Matos, R. (2021). Efectividad de las redes sociales en el proceso de reclutamiento de personal, Caso: Job Search República Dominicana, periodo enero-octubre 2014. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, 5(1), 119 –131. <https://doi.org/10.18779/csy.e.v5i1.426>
- Muñoz, M. (2014). *Reclutamiento 2.0* [Tesis de grado, Universidad de La Laguna]. <http://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/396/Reclutamiento+2.0.pdf?sequence=1>
- Percy, I. y Martinez, E. (2023). Diseño de un procedimiento para el reclutamiento y selección online de candidatos. *Ciencias Holguín*, 29(1), 1-11. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181574471001>
- Pérez, M. y Morales, V. (2019). Reclutamiento 2.0. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 6(12), 99-101. <https://doi.org/10.29057/estr.v6i12.4262>
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0 la nueva forma de encontrar talento* (1 ed.). Barcelona: UOC.
- Ruiz, J. y Luna, P. (2014). La web 2.0 en el entorno empresarial: Socializando a las PYMES. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*(45), 65-77. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36831300005>
- Ruiz, S. y Ruiz, J. (2018). Propuesta de reclutamiento 2.0 como ventaja competitiva para la contratación de talento humano en las organizaciones. *Revista de Formación de Recursos Humanos*, 4(12), 5-14. https://www.ecorfan.org/spain/rj_formacion_rh_xii.php
- Saiz, C. (2016). *Herramientas 2.0 en los procesos de reclutamiento* [Trabajo académico, Universidad de Cantabria]. <http://hdl.handle.net/10902/9681>
- Salinas, J. y Malpartida, J. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Revista de investigación científica y tecnológica*, 1(3), 26-43. <https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>

El Cuadro de Mando Integral como modelo de medición de desempeño en el sector público

(The Balanced Scorecard as a performance measurement model in the public sector)

Leonardo Marcelo Idrobo Ocampo

<https://orcid.org/0009-0008-2415-3948>

Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Imidrobo.24@est.ucab.edu.ve

Resumen

La investigación analiza el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) como modelo de medición del desempeño en el sector público, destacando su capacidad para alinear metas estratégicas y evaluar el rendimiento institucional. Se resalta la importancia de la gestión financiera en la planificación, asignación y ejecución de recursos, así como la necesidad de mejorar la gestión pública mediante enfoques innovadores. A través de una revisión sistemática de la literatura basada en fuentes como ScienceDirect, Dialnet, Scielo y Redalyc, se examina la aplicabilidad del CMI en instituciones estatales, lo que permite desarrollar un diseño adaptado a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) mediante metodologías de Kaplan y Norton con ajustes específicos para el sector público. La investigación aborda las tres primeras etapas del proceso metodológico con un enfoque cuantitativo no experimental, identificando la escasa implementación del CMI en la gestión estatal y la necesidad de su aplicación para mejorar la medición y calidad del gasto público. Como resultado, se plantea la elaboración de un mapa estratégico y la selección de indicadores financieros y no financieros para fortalecer la gestión gubernamental. Se enfatiza en el CMI como una herramienta fundamental para garantizar una administración eficiente, transparente y orientada a la mejora continua en el manejo de los recursos públicos.

Palabras clave: Calidad del gasto, Cuadro de Mando Integral, eficiencia, eficacia.

Abstract

This research analyzes the use of the Balanced Scorecard (BSC) as a performance measurement model in the public sector, highlighting its ability to align strategic goals and assess institutional performance. It highlights the importance of financial management in the planning, allocation, and execution of resources, as well as the need to improve public management through innovative approaches. Through a systematic literature review based on sources such as ScienceDirect, Dialnet, Scielo, and Redalyc, the applicability of the BSC in state institutions is examined, allowing for the development of a design tailored to Decentralized Autonomous Governments (GAD) using Kaplan and Norton methodologies with specific adjustments for the public sector. The research addresses the first three stages of the methodological process with a non-experimental quantitative approach, identifying the limited implementation of the BSC in state management and the need for its application to improve the measurement and quality of public spending. As a result, the development of a strategic map and the selection of financial and non-financial indicators to strengthen government management are proposed. The CMI is emphasized as a fundamental tool for ensuring efficient, transparent, and continuous improvement-oriented management of public resources.

Keywords: Quality of expenditure, Balanced Scorecard, efficiency, effectiveness.

Recibido: 15/03/2025 | Aceptado: 04/06/2025

<https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1066> | Páginas: 101-116

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Idrobo Ocampo, L. (2025). El Cuadro de Mando Integral como modelo de medición de desempeño en el sector público. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 101-113. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1066>

Introducción

Angulo-Murillo *et al.* (2023) exteriorizan que el CMI se erige como una herramienta estratégica de significativa relevancia para las empresas contemporáneas, al ofrecer una serie de beneficios sustanciales. Este instrumento posibilita la determinación y medición efectiva del grado de alineación de la organización con respecto a su visión, misión y objetivos estratégicos predefinidos. Salcedo (2021) contextualiza que la actividad financiera estatal consta de tres elementos esenciales: la planificación de gastos e ingresos futuros a través del presupuesto financiero; la recaudación de ingresos públicos necesarios para sufragar los gastos presupuestarios estimados; y la asignación de estos ingresos a los destinos determinados, es decir, los gastos públicos.

Ávila Corzo *et al.* (2019) establecen que la gestión pública requiere actualizar procedimientos y operaciones presupuestarias para integrar enfoques innovadores y mejorar su eficacia, en concordancia con el diseño realizado de Mapa Estratégico (ME) y el CMI con diversos municipios chilenos realizado por Leyton y Gil (2017) mejorar y fortalecer la gestión municipal es una necesidad permanente y valorada, para lo cual se requiere contar con instrumentos modernos de apoyo a la toma de decisiones, enfocados principalmente en los aspectos estratégicos de la gestión municipal. El objetivo de los autores es diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) y el diseño de un CMI realizado por Ávila Corzo *et al.* (2019) para la adquisición de materiales en el municipio de Matanzas, en Cuba. Asimismo, Abad-Alvarado (2019) afirma que los logros alcanzados en los objetivos estratégicos identificados dentro de las perspectivas de un CMI, proporcionan una visión integral de las deficiencias reales en la implementación estratégica, dando así inicio a una serie de acciones correctivas dirigidas a subsanar deficiencias y garantizar la alineación con los objetivos estratégicos establecidos.

Tras una revisión exhaustiva, se revela una notable falta de aplicación del CMI en el sector público, mientras que la mayoría de la literatura existente se enfoca en el Balanced

Scorecard del sector privado. Esta discrepancia plantea desafíos significativos en la comprensión y la implementación efectiva de herramientas de gestión estratégica, como el CMI, en contextos gubernamentales, donde el seguimiento y la evaluación del gasto son cruciales para garantizar el uso eficiente de los recursos públicos. La escasez de investigación específica sobre la aplicación del CMI en el sector público limita la capacidad de los gestores para utilizar plenamente esta herramienta en la mejora de la gestión presupuestaria. Se hace evidente la necesidad de promover investigaciones que aborden de manera rigurosa la aplicabilidad del CMI en entornos gubernamentales, con un enfoque en la medición y seguimiento de la calidad del gasto público, lo que podría llenar el vacío existente en la literatura y proporcionar orientación práctica para los responsables de la toma de decisiones en el sector público.

Materiales y métodos

En la presente investigación se abordaron diversos métodos en función de las características del estudio, de los cuales se desprendió el método deductivo para determinar desde lo general hasta lo específico. Se empleó la metodología propuesta por Kaplan y Norton (2002), adaptando las perspectivas de CMI diseñadas para el sector público según la propuesta de Barros da Silva y Rodríguez (2004), así como las contribuciones de Collazos (2012) y Leyton y Gil (2017).

En este estudio se presentó una propuesta de procedimiento para el diseño de un CMI para los GAD. El cual buscó integrar en una sola herramienta indicadores que permitan determinar la gestión y calidad del gasto presupuestario en inversión. Se aplicó un enfoque cuantitativo no experimental. Se abordaron las tres primeras etapas del proceso metodológico, ya que la implementación del CMI (cuarta etapa) no fue incluida en el estudio (véase Figura 1).

La etapa 1 comprendió una revisión bibliográfica exploratoria, orientada a detallar las propiedades y características relevantes encontradas para la implementación de un CMI

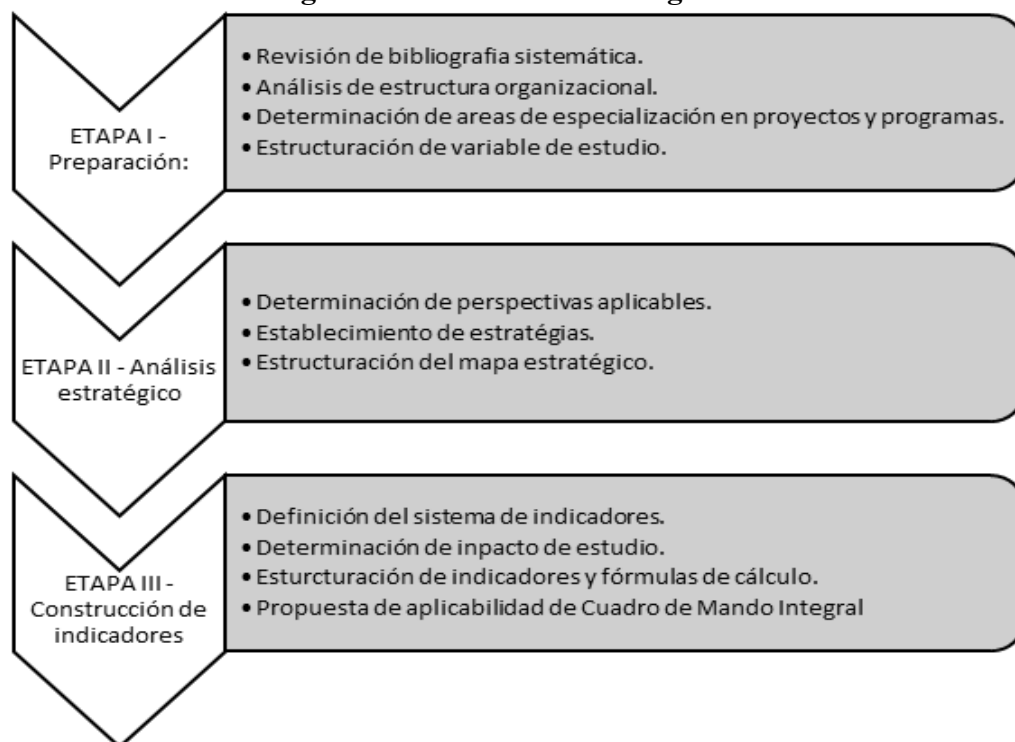
en entidades que administran recursos públicos. El procedimiento prosiguió con un análisis estratégico de la composición de la entidad, su misión y visión, así como la estructura orgánica para identificar las áreas que se enfocan en la gestión de los recursos destinados al gasto de inversión, seguido de la estructuración de las variables de estudio. Este estudio se inscribe en una investigación de tipo no experimental, con una metodología descriptiva, orientada a detallar las propiedades y características relevantes para profundizar en la comprensión de la implementación del CMI en el sector público. Adicionalmente, se realizó una revisión bibliográfica exploratoria para contribuir al conocimiento de los beneficios derivados del uso del CMI en las entidades gubernamentales. La población estuvo conformada por los 221 GAD municipales del Ecuador y se tomó una muestra discrecional, seleccionando un municipio como modelo de estudio.

La etapa 2 abarcó la definición de perspectivas, el establecimiento de estrategias y la

construcción del mapa estratégico. Tomando como referencia el estudio de Leyton y Gil (2017), se formularon indicadores a partir de la descomposición de las perspectivas de comunidad, gobernabilidad, procesos internos, innovación-formación-organizativa y marco legal, delineando así un mapa estratégico integral.

Finalmente, en la etapa 3 se definió el sistema de indicadores a utilizar, se determinó el impacto del estudio dentro del sector público, se estructuraron los indicadores y fórmulas de cálculo, y se concluyó con la propuesta de CMI para su aplicación en el sector público. Las cédulas presupuestarias del GAD Municipal del cantón Rumiñahui constituyeron una base estudio para establecer los indicadores financieros. Se aplicó un muestreo no probabilístico de carácter discrecional, considerando los grupos presupuestarios no permanentes de ingresos y egresos correspondientes a los años 2021-2022. Por otro lado, los planes operativos anuales permitieron determinar los indicadores no financieros.

Figura 1. Diseño de la investigación



Nota. Adaptación procedimiento específico para el despliegue del CMI de Ávila Corzo *et al.* (2019)

Resultados

El CMI, también conocido como Balanced Scorecard (BSC) por sus siglas en inglés, según la conceptualización de Kaplan y Norton (2002), mejora la evaluación del rendimiento al fusionar indicadores financieros y no financieros basados en la visión y estrategia de la organización. Su estructura se basa en cuatro perspectivas clave —financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje—, las cuales proporcionan una visión completa del desempeño y facilitando la alineación con los objetivos estratégicos a largo plazo.

En referencia a Bermúdez-Bastidas y Moreno-Freitez (2006) durante su desarrollo, el CMI ha experimentado una transformación desde su concepción inicial como una herramienta diseñada para integrar indicadores y ofrecer información relevante y útil en el ámbito público. En este contexto, Leyton y Gil (2017) resaltan que su implementación en gobiernos municipales centraliza datos críticos, potenciando la eficacia, la transparencia y la comunicación institucional.

La importancia de crear un sistema de evaluación del desempeño radica en la integración de objetivos estratégicos a través del BSC y herramientas de mejora de la productividad como Six Sigma, subrayando la falta de instrumentos completos y estratégicos para medir el rendimiento (Muyulema-Allaica *et al.*, 2022). En esta línea de pensamiento, el CMI se fundamentó como un recurso invaluable para la evaluación del rendimiento organizacional al combinar indicadores financieros y no financieros en armonía con la visión y estrategia. En cuanto a su aplicación en la gestión gubernamental, se ha consolidado la información presupuestaria y de planificación en una matriz para sugerir indicadores relevantes para cada una de las perspectivas utilizadas.

De acuerdo a Aldama *et al.* (2022), la implementación de tableros de mando y el CMI en el marco de la gestión gubernamental orientada a la innovación tiene como objetivo principal la integración participativa y colaborativa de los objetivos estratégicos, haciendo uso de información y conocimientos

pertinentes para facilitar la toma de decisiones efectivas en diferentes horizontes temporales. Su propósito fundamental radica en aportar de manera considerable a la toma de decisiones eficiente y oportuna a lo largo del tiempo. Bastidas y Ripoll-Feliu (2003) señalan que el CMI, en el contexto de las entidades públicas, debe ajustarse a una variedad de condiciones, situaciones y características particulares que definen su entorno operativo. Por otro lado, Barros da Silva y Rodríguez (2004) señalan que, aunque inicialmente diseñado para la gestión empresarial, el CMI ha demostrado ser efectivo en organizaciones sin fines de lucro, resaltando su utilidad especialmente en la gestión pública.

El CMI se presenta como un sistema crucial de gestión estratégica para dirigir acciones que estén alineadas con los objetivos estratégicos de una institución. La inclusión de indicadores financieros y no financieros en este proceso de evaluación facilita la formulación de estrategias para lograr una calidad del gasto óptima y una ejecución presupuestaria efectiva. Estas mediciones retrospectivas, además de proporcionar una evaluación de eventos pasados, constituyen una base sólida para la toma de decisiones informadas sobre eventos futuros. La falta de una aplicación consistente de herramientas de medición y seguimiento destaca la necesidad de establecer un proceso de implementación que comience con la definición clara de la misión, visión y estrategias de aplicación del CMI, respaldadas por objetivos específicos y perspectivas orientadas hacia la mejora continua. Lograr los objetivos relacionados con los indicadores requiere la elaboración de un plan de implementación del CMI.

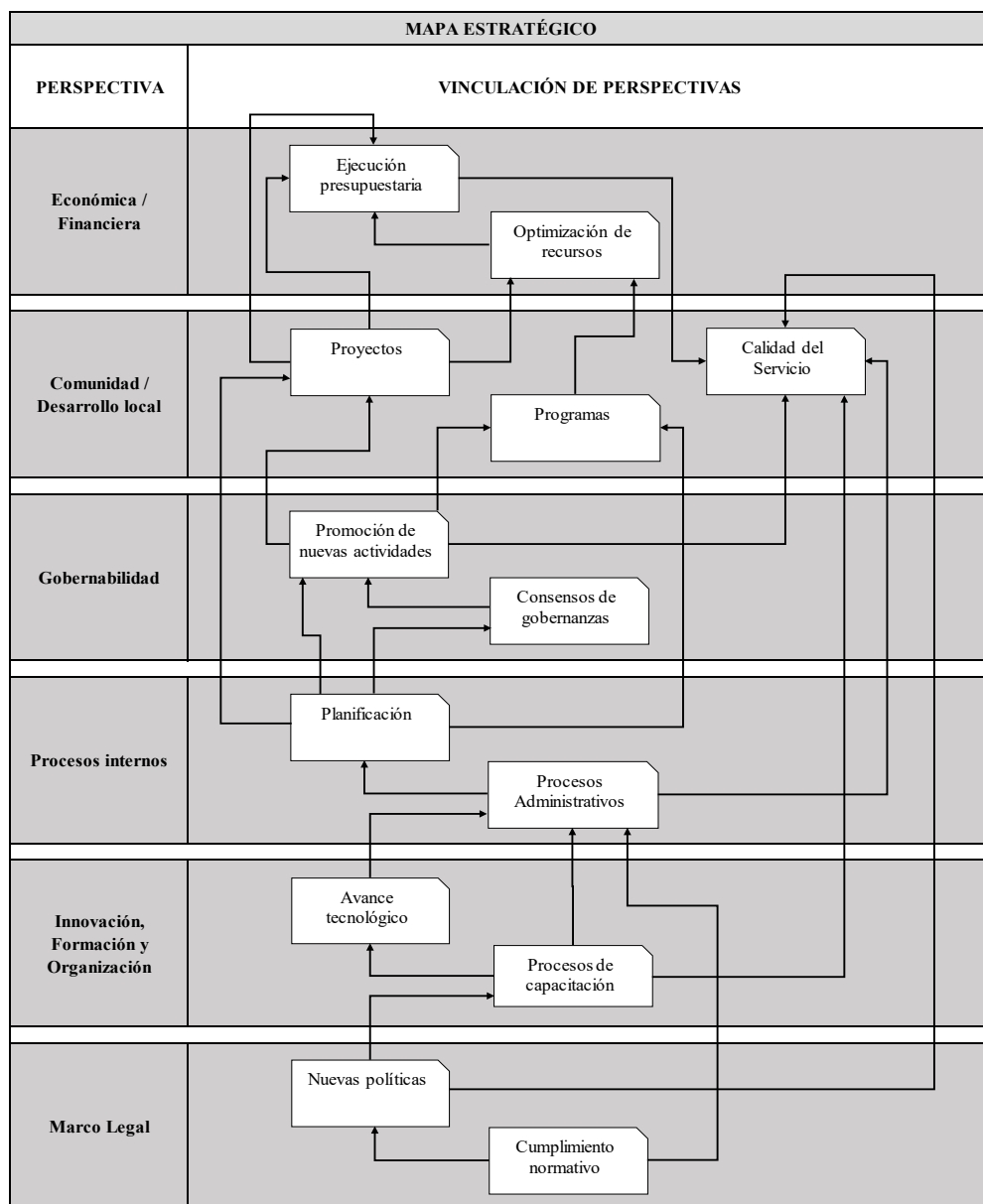
De acuerdo a Ramón-Jerónimo *et al.* (2018) together their impact on human resources motivation. Design: Qualitative study (case study la inflexibilidad del presupuesto, al ser un instrumento limitado, dificulta la capacidad para abordar los problemas señalados por el CMI. Pérez-Granero *et al.* (2017) argumentan que el CMI tiene un impacto significativo al facilitar la toma de decisiones y guiar a todos los miembros de una organización hacia el logro de resultados. En consecuencia, se elaboró un

mapa estratégico (ME) que establece la conexión mediante la integración de dimensiones derivadas de las variables de calidad del gasto y ejecución presupuestaria, adaptando así la relación de perspectivas para el ámbito público según lo señalado por Barros da Silva y Rodríguez (2004) basado en investigaciones previas de Barros da Silva y Rodríguez (2004) y Leyton y Gil (2017).

La creciente complejidad de las administraciones municipales, impulsada por mayo-

res exigencias de la comunidad y una mayor interacción con otras entidades, demanda herramientas de gestión más sofisticadas para optimizar la planificación, el control y la toma de decisiones. Esto asegura una administración eficiente de los recursos. Por lo tanto, en este estudio se desarrolló una matriz de planificación estratégica adaptada al sector público para el CMI (véase Figura 2).

Figura 2. Mapa estratégico



De acuerdo CONGOPE (2018) un indicador se describe como una medida que simplifica la descripción y comparación de atributos, acciones o eventos con periodos anteriores o metas establecidas. En esta situación, se utilizaron ciertos indicadores relacionados con la ejecución del presupuesto. En este contexto, Leyton y Gil (2017) afirman que mejorar y fortalecer la gestión municipal es una necesidad permanente y valorada, para lo cual se requiere contar con instrumentos modernos de apoyo a la toma de decisiones, enfocados principalmente en los aspectos estratégicos de la gestión municipal. El objetivo de los autores es diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) argumentan que los municipios están cada vez más obligados a adoptar herramientas de gestión contemporáneas debido a la creciente complejidad de sus organizaciones y la demanda de recursos para atender las necesidades de la comunidad.

Los sistemas de gestión vigentes se concentran en monitorear detalladamente las actividades municipales, con el objetivo de lograr una administración más efectiva y eficiente en un entorno desafiante y diverso. Para obtener una evaluación precisa de la situación fiscal de un sector, es necesario utilizar una variedad de métodos. Es crucial comprender aspectos clave de la administración municipal, con un énfasis particular en la capacidad fiscal y financiera (Collazos, 2012).

Se ha establecido un conjunto de indicadores derivados de las variables de calidad del gasto y ejecución presupuestaria. Para la identificación de estas variables, se llevó a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica con el propósito de recopilar las bases teóricas relacionadas con el presupuesto, la calidad del gasto, la eficiencia presupuestaria, el gasto público, el presupuesto municipal y otros trabajos de investigación afines. Además, se consultaron las normativas legales vigentes pertinentes, las cuales contribuyeron a respaldar y enriquecer el marco teórico de la investigación. Por esta razón, se propone una serie de indicadores que permitan evaluar la eficiencia y efectividad en la asignación de recursos para el desarrollo local.

Estos indicadores de gestión ofrecen una representación numérica de los aspectos críticos que necesitan mejorarse para lograr una gestión eficaz. Los indicadores empleados fueron organizados de acuerdo con los objetivos estratégicos de un GAD municipal, distribuyéndolos en seis perspectivas adoptadas de un modelo de CMI propuesto por Leyton y Gil (2017) para el sector gubernamental.

Perspectiva económica: De acuerdo con Leyton y Gil (2017), la perspectiva financiera del CMI en el sector público busca asignar eficientemente recursos escasos a acciones estratégicas para maximizar el bienestar común y mejorar la calidad de los servicios y la percepción ciudadana. Para Ghiglione (2021), la estrategia financiera en el sector público tiene como objetivo incrementar el valor percibido por los ciudadanos (véase Tabla 1).

Parra y Madriz (2013) señalan que, en la administración pública, el presupuesto es la herramienta clave de la perspectiva financiera. Además de describir ingresos y gastos basados en datos históricos, el presupuesto ahora incluye factores clave de éxito, apoyando las demás perspectivas del CMI para una gestión eficiente y efectiva.

Por lo tanto, es indispensable aplicar indicadores que permitan medir el comportamiento de los ingresos y egresos del presupuesto. Estudiar el gasto de inversión devengado es crucial para asegurar que los recursos asignados se utilicen de manera efectiva y conforme a lo planificado, como señalan (Abad-Alvarado, 2019); Angulo-(Murillo *et al.*, 2023). Esta evaluación permite medir el cumplimiento de objetivos, la eficiencia en la ejecución de proyectos y la transparencia en la gestión financiera pública (Rodríguez *et al.*, 2020). Asimismo, analizar los recursos propios ayuda a determinar la capacidad de generación de ingresos internos, demostrando el nivel de autonomía financiera y sostenibilidad a largo plazo, así como el grado de dependencia de fuentes externas de financiamiento (Sánchez-Becerra y Rodríguez 2020).

Tabla 1. Indicadores para perspectiva económica

Perspectiva	Nº	Indicador	Fórmula	Metas		
				Debajo de lo esperado	Dentro del rango normal	Superior al rango normal
Económica / Financiera	1	Porcentaje presupuesto devengado en inversión	$(\text{Gasto de inversión devengado} / \text{Gasto de inversión codificado}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	2	Porcentaje presupuesto ejecutado en inversión	$(\text{Gasto de inversión ejecutado} / \text{Gasto de inversión codificado}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	3	Porcentaje de recaudación	$(\text{Ingresos propios recaudados} / \text{Total de ingresos}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	4	Porcentaje de equilibrio financiero	$(\text{Devengado ingresos de inversión} / \text{Devengado gastos de inversión} + \text{gastos capitales}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	5	Importancia de los recursos propios	$(\text{Ingresos tributarios} / \text{Ingresos totales}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	6	Autonomía fiscal	$(\text{Ingresos tributarios} + \text{tasas y contribuciones} / \text{Gastos totales}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	7	Dependencia de las transferencias	$(\text{Ingresos por transferencias} / \text{Ingresos totales}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	8	Capacidad autofinanciamiento de gastos de funcionamiento	$(\text{Gastos de funcionamiento} / \text{Ingresos corrientes}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	9	Importancia del gasto	$(\text{Inversión total} / \text{Gastos totales}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	10	Magnitud de la burocracia	$(\text{Gastos de personal} / \text{Gastos corrientes}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	11	Capacidad de pago de los intereses de la deuda	$(\text{Gastos de intereses} / \text{Ingresos corrientes}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	12	Costo de la deuda	$(\text{Gastos de intereses} / \text{Gastos corrientes}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %

La autonomía fiscal se puede evaluar midiendo los ingresos tributarios y las tasas y contribuciones en relación con el gasto total, identificando la capacidad para cubrir gastos con recursos generados internamente y analizando la dependencia del financiamiento externo (Schlotfeldt Leighton, 2017). Esto subraya la importancia de la autonomía fiscal para una gestión fiscal responsable y sostenible. Además, determinar el equilibrio financiero proporciona una métrica clave para evaluar la estructura económica y la capacidad de financiar proyectos de desarrollo (Marcillo-Cedeño *et al.*, 2021), asegurando que los ingresos por transferencias sean adecuados para cubrir las necesidades de inversión (Melo-Becerra *et al.*, 2022).

La aplicación de métricas relacionadas con la magnitud de la burocracia, como sugiere

Porto *et al.* (2018), permite identificar desviaciones presupuestarias, optimizar la asignación de fondos y mantener los costos laborales dentro de límites razonables, facilitando una administración fiscal responsable y una planificación estratégica efectiva.

Perspectiva comunidad: Según Barros da Silva y Rodríguez (2004); Leyton y Gil (2017) en las entidades del sector público, la prioridad es evaluar la manera en la que se entregan bienes y servicios de calidad a la ciudadanía. Esta perspectiva tiene mucha similitud con la perspectiva del cliente en el sector privado. Bermúdez-Bastidas y Moreno-Freitez (2006); Ghiglione (2021) sostienen que esta perspectiva se centra en buscar la mayor satisfacción de los clientes (véase Tabla 2).

Tabla 2. Indicadores para perspectiva comunidad / desarrollo local

Perspectiva	Nº	Indicador	Fórmula	Metas		
				Debajo de lo esperado	Dentro del rango normal	Superior al rango normal
Comunidad / Desarrollo local	13	Ingreso fiscal per cápita	(Ingresos corrientes + ingresos de capital)/ Población			
	14	Carga tributaria per cápita	Ingresos tributarios/ Población			
	15	Gasto per cápita	(Gastos corrientes + gasto de capital)/ Población			
	16	Gastos de funcionamiento per cápita	Gasto de funcionamiento/ Población			
	17	Inversión per cápita	Inversión total/ Población			
	18	Nivel de endeudamiento real por habitante	Deuda pública interna/ Población			
	19	Avance físico para incrementar la efectividad	Porcentaje promedio de avance físico en proyectos	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	20	Avance presupuestario para Incrementar la efectividad	Porcentaje promedio de avance presupuestario en proyectos	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %

Comunidad / Desarrollo local	21	Avance físico para incrementar la calidad de servicios	Porcentaje promedio de avance físico en proyectos	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	22	Avance presupuestario para incrementar la calidad de servicios	Porcentaje promedio de avance presupuestario en proyectos	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	23	Avance físico para mejorar la funcionalidad de la infraestructura en base a procesos de servicio al cliente	Porcentaje promedio de avance físico en proyectos	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	24	Avance presupuestario para mejorar la funcionalidad de la infraestructura en base a procesos de servicio al cliente	Porcentaje promedio de avance presupuestario en proyectos	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	25	Avance físico para mejorar la prestación de servicios públicos	Porcentaje promedio de avance físico en proyectos	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	26	Avance presupuestario mejorar la prestación de servicios públicos	Porcentaje promedio de avance	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	27	Avance físico para el mejoramiento y mantenimiento de la red vial urbana	Porcentaje promedio de avance físico	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	28	Avance presupuestario para el mejoramiento y mantenimiento de la red vial urbana	Porcentaje promedio de avance presupuestario	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %

Para determinar qué tan beneficiada está la ciudadanía por la gestión de una entidad pública, es crucial analizar diversas aristas desde las cuales se generan beneficios a la comunidad. Una de las principales es la gestión de la percepción de recursos, que se puede evaluar mediante la medición de los ingresos, lo cual, según Ramírez (2016), permite una mejor planificación y asignación de recursos. Asimismo, medir la deuda per cápita proporciona una perspectiva clara de la carga de deuda sobre cada individuo, ayudando a evaluar la sostenibilidad fiscal y el impacto general sobre la ciudadanía y la economía local

Perspectiva de gobernabilidad: Según Barros da Silva y Rodríguez (2004) y Leyton y Gil (2017) los planes de gobierno y las políticas públicas, a diferencia del modelo de CMI de Kaplan y Norton (2002), surgen a menudo de las necesidades de los grupos de interés, adaptándose a cambios impulsados por la repercusión comunitaria. Esta influencia es fundamental y decisiva en el sector público, donde la respuesta a las demandas de la comunidad juega un papel crucial en la formulación y ejecución de proyectos y políticas públicas (véase Tabla 3).

Tabla 3. Indicadores para perspectiva gobernabilidad

Perspectiva	Nº	Indicador	Fórmula	Metas		
				Debajo de lo esperado	Dentro del rango normal	Superior al rango normal
Gobernabilidad	29	Avance físico en proyectos de promoción nuevas actividades económicas cantonales	Porcentaje promedio de avance físico en proyectos de promoción nuevas actividades económicas cantonales	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	30	Avance presupuestario en proyectos de promoción nuevas actividades económicas cantonales	Porcentaje promedio de avance presupuestario en proyectos de promoción nuevas actividades económicas cantonales	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	31	Gobernabilidad en concejo	(Actas resueltas / número de sesiones de concejo) X 100	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %

Dado que la ciudadanía es el principal beneficiario de la gestión gubernamental, es imprescindible analizar cómo se promocionan las nuevas actividades económicas y la coyuntura política interna. Esto permite comprender el respaldo político en la toma de decisiones de la autoridad máxima y evaluar la efectividad de las políticas implementadas en beneficio de la comunidad.

Perspectiva de procesos internos: Ghigliione (2020) señala que, para lograr sus objetivos

estratégicos, una organización debe optimizar sus procesos internos en áreas fundamentales, como la gestión operativa, la gestión de clientes, la innovación y los ámbitos regulatorios y sociales. Estos esfuerzos deben enfocarse en mejorar la eficiencia productiva, captar y retener clientes, optimizar las funcionalidades de productos y servicios, así como en asegurar el cumplimiento normativo y la responsabilidad social (véase Tabla 4).

Tabla 4. Indicadores para perspectiva procesos internos

Perspectiva	Nº	Indicador	Fórmula	Metas		
				Debajo de lo esperado	Dentro del rango normal	Superior al rango normal
Procesos internos	32	Avance físico en proyectos para incrementar la madurez institucional	Porcentaje promedio de avance físico en proyectos para incrementar la madurez institucional	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	33	Avance presupuestario para incrementar la madurez institucional	Porcentaje promedio de avance presupuestario para incrementar la madurez institucional	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %

Aplicado al sector público Leyton y Gil (2017) indican que la excelencia y calidad de los procesos son fundamentales para satisfacer las expectativas de la ciudadanía. Por lo tanto, es indispensable medir los procesos internos para ofrecer un mejor servicio a la población, así como fortalecer la participación ciudadana y el control social.

Perspectiva de la innovación: García León *et al.*, 2022 y Ghiglione (2021) coinciden en que la gestión del conocimiento es fundamental para la difusión de conocimiento tácito y ex-

plicito, optimizando así los procesos y recursos organizacionales para fomentar el crecimiento y la mejora a largo plazo. Por su parte, Leyton y Gil (2017) enfatizan la importancia de la mejora continua en el desempeño del personal en las instituciones públicas, mientras que Barros da Silva y Rodríguez (2004) destacan la necesidad de ajustar la dimensión del sector público durante crisis fiscales, lo que requiere la implementación de reformas organizativas y la capacitación del personal (véase tabla 5).

Tabla 5. Indicadores para perspectiva innovación, formación y organización

Perspectiva	Nº	Indicador	Fórmula	Metas		
				Debajo de lo esperado	Dentro del rango normal	Superior al rango normal
Innovación, Formación y Organización	34	Avance físico para actualizar periódicamente el Plan Maestro de Gestión Ambiental Cantonal 2011 - 2020, con el fin de garantizar su buen uso a favor de la ciudadanía	Porcentaje promedio de avance físico para actualizar periódicamente el Plan Maestro de Gestión Ambiental Cantonal 2011 - 2020, con el fin de garantizar su buen uso a favor de la ciudadanía	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	35	Avance presupuestario para actualizar periódicamente el Plan Maestro de Gestión Ambiental Cantonal 2011 - 2020, con el fin de garantizar su buen uso a favor de la ciudadanía	Porcentaje promedio de avance presupuestario para actualizar periódicamente el Plan Maestro de Gestión Ambiental Cantonal 2011 - 2020, con el fin de garantizar su buen uso a favor de la ciudadanía	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	36	Gasto en capacitación a servidores públicos	(Gastos devengados en capacitación a servidores públicos / Gastos codificados en capacitación a servidores públicos) x 100	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	37	Egresos en informática	(Gastos devengados en Egresos en informática / Gastos codificados en Egresos en informática) x 100	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %

		(Gastos codificados para formación para comprometer el desarrollo local / Gastos devengados para formación para comprometer el desarrollo local) x 100			
38	Ejecución para comprometer desarrollo local		<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %

Los indicadores para esa perspectiva conllevan la evaluación primordialmente de como la entidad puede tener avances de ejecución física y presupuestaria en base al POA y medir adicionalmente el devengo presupuestario efectivo de las partidas presupuestarias destinadas a egresos en informática y la contratación de estudios, investigaciones y servicios técnicos especializados tanto para gasto corriente e inversión.

Perspectiva de marco legal: Para Barros da Silva y Rodríguez (2004), el Estado de derecho requiere que los gobernantes actúen dentro de los límites legales establecidos, lo cual condiciona y puede restringir la ejecución de planes y proyectos gubernamentales, incluyendo la distribución presupuestaria, el régi-

men de funcionarios públicos y las normativas de adquisición de bienes y servicios (véase Tabla 6).

Los indicadores en de la Tabla 6 permiten evaluar el avance físico y presupuestario de los proyectos y programas destinados al desarrollo de nuevas políticas locales. Los indicadores identificados en el contexto de esta investigación son fundamentales para la implementación efectiva de un CMI. Su aplicación se enfoca en analizar la calidad del gasto y la ejecución de los recursos públicos, particularmente en el ámbito de la inversión pública. Este enfoque estratégico busca promover el desarrollo local y mejorar el impacto de las inversiones, asegurando una gestión de recursos que sea eficaz, eficiente y efectiva.

Tabla 6. Indicadores para perspectiva marco legal

Perspectiva	Nº	Indicador	Fórmula	Metas		
				Debajo de lo esperado	Dentro del rango normal	Superior al rango normal
Marco Legal	39	Avance físico para desarrollar nuevas políticas favor del desarrollo local	Porcentaje promedio de avance físico en proyectos para desarrollar nuevas políticas favor del desarrollo local, considerando la protección y garantía en materia de derechos humanos, priorizando los elementos insertos en las Agendas Nacionales de igualdad.	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	40	Avance presupuestario para desarrollar nuevas políticas favor del desarrollo local	Porcentaje promedio de avance presupuestario para desarrollar nuevas políticas favor del desarrollo local, considerando la protección y garantía en materia de derechos humanos, priorizando los elementos insertos en las Agendas Nacionales de igualdad.	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %

La selección de indicadores pertinentes refleja una preocupación por medir de manera precisa y alineada con los objetivos estratégicos, lo que facilita la toma de decisiones informadas y maximiza el rendimiento en términos de desarrollo socioeconómico a nivel local.

Discusión

Dada la complejidad del entorno actual en el que operan las entidades del sector público, se hace imperativo desarrollar e implementar un sistema que permita informar de manera integral sobre la gestión gubernamental. Los estudios de Bermúdez-Bastidas y Moreno-Freitez (2006) hacen referencia a la Nueva Gestión Pública y destacan la incorporación de prácticas gerenciales del sector privado para evaluar la gestión de las organizaciones públicas. Según Leyton y Gil (2017), la propuesta de aplicar un instrumento como técnica de obtener información empírica con referentes técnicos y directivos de los municipios, quienes poseen conocimientos y experiencia en herramientas de gestión, permitió validar la identificación de perspectivas, estrategias e indicadores de gestión.

La investigación de Barros da Silva y Rodríguez (2004) explica que las perspectivas, aunque diferentes del sector privado, pueden adaptarse y ser implementadas en entidades sin ánimo de lucro al servicio de la sociedad. Por lo tanto, se debe extender hacia un seguimiento integral de los procesos internos relacionados con la ejecución de presupuestos destinados a la inversión, considerando su impacto en la comunidad, el desarrollo local, la gobernabilidad, la innovación de procesos, la capacitación y la organización institucional, todo ello dentro del marco normativo vigente.

El Mapa Estratégico se construye a partir del modelo de CMI, incorporando las perspectivas financieras, del cliente, interna y la de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas permiten vincular la estrategia con los objetivos estratégicos, facilitando una alineación coherente y efectiva de las metas organizacionales privadas de acuerdo a Ghiglione (2020) de misma manera Angulo-Murillo *et al.* (2023) asevera que al integrar estas cuatro

perspectivas, el CMI proporciona una visión holística del desempeño organizacional, facilitando la alineación de los objetivos estratégicos con las acciones operativas y promoviendo una gestión orientada a la mejora continua y al logro de resultados sostenibles.

Abad-Alvarado (2019) sostiene que la perspectiva financiera evidencia que los KPI's establecidos para medir el rendimiento económico permite cumplir con las metas planteadas de la perspectiva y se enfoca en la evaluación de la rentabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad financiera de una organización. Esto contrasta con lo expuesto por Leyton y Gil (2017), quienes sostienen que las instituciones públicas deben asignar adecuadamente los recursos escasos a acciones estratégicas que beneficien el bienestar común, mientras que el sector privado se enfoca en la rentabilidad y eficiencia operativa a través del cumplimiento de indicadores de desempeño. Desde el punto de vista tanto privado como público se destaca la importancia de una gestión adecuada de los recursos, adaptándose a sus respectivos contextos y objetivos.

Ghiglione (2020) explica que, en el sector privado en la perspectiva del cliente, la estrategia se enfoca en el mercado y el cliente objetivo, analizando su percepción de la organización y ajustando las características del producto para fomentar la fidelización y evitar problemas futuros. Por su parte, Ortiz-Pérez *et al.* (2014) señalan que los indicadores de esta perspectiva se evalúan mediante la relevancia de la entidad, la cual se comprueba a través de su impacto social, así como la satisfacción de la sociedad con los procesos que se llevan a cabo en la institución. Por otro lado, Ávila-Corzo *et al.* (2019) sostienen que la perspectiva de la comunidad se centra en la calidad, efectividad y atención al ciudadano, siendo prioritaria en las organizaciones públicas sobre los aspectos financieros. Esto se debe a que los organismos públicos deben asumir mayores responsabilidades y enfocar sus esfuerzos en el bienestar y la satisfacción de la ciudadanía.

De acuerdo a García León *et al.* (2022) la perspectiva del proceso interno busca identificar factores que atraen y valoran a los clientes,

centrándose en procesos clave para alcanzar la excelencia, explicando que esta aproximación es similar en organizaciones públicas y privadas, y sus indicadores miden la satisfacción de las expectativas de ciudadanos y usuarios. El estudio de Ávila-Corzo *et al.* (2019) confirman que, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se establecen objetivos e indicadores que fomentan el desempeño y el desarrollo organizacional, o que puede afirmar que esta perspectiva es esencial para garantizar la mejora continua de las capacidades y competencias del personal, así como para impulsar la innovación y el fortalecimiento de la cultura institucional.

Estos hallazgos concuerdan con lo expuesto por Ávila-Corzo *et al.* (2019) y García León *et al.* (2022), quienes demuestran que, para el sector público, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento establece objetivos e indicadores que fomentan el desarrollo organizacional, identificando la infraestructura necesaria para el crecimiento a largo plazo concordando así con la denominación de perspectiva de innovación, formación y organización aplicada por Barros da Silva y Rodríguez (2004) y Leyton y Gil (2017). La gestión del conocimiento es clave para optimizar procesos y recursos, y para fortalecer las capacidades de aprendizaje y adaptación ante nuevos desafíos.

Barros da Silva y Rodríguez (2004) incluyen adaptaciones de las perspectivas del modelo original de CMI para ajustarlas a la realidad de las organizaciones públicas. En este sentido, se introducen dos nuevas perspectivas: la de Gobernabilidad y la del Marco Legal, complementando así el enfoque del modelo. Leyton y Gil (2017) explican que los proyectos, planes de mejora y políticas públicas pueden surgir de las necesidades de diversos grupos de interés, no solo del interés de los gobernantes. Barros da Silva y Rodríguez (2004) destacan que esta realidad critica el modelo de CMI de Kaplan y Norton (2002), al subrayar la importancia de la influencia de los stakeholders en el sector público.

Las instituciones públicas deben enmarcar todos los proyectos, planes, presupuestos y medidas dentro del marco jurídico vigente dentro del análisis de Leyton y Gil (2017),

esta obligación, a diferencia de lo que se observa en el sector privado, puede restringir su gestión y autonomía, lo que a su vez impacta negativamente en la flexibilidad de la toma de decisiones. Al establecer un CMI como instrumento de medición del desempeño institucional en el sector público puede convertirse en una herramienta sistemática de gestión estratégica que permita medir fiablemente la utilización de los recursos públicos en el beneficio de la colectividad (Bermúdez-Bastidas y Moreno-Freitez, 2006). Las entidades del sector público, pueden atravesar diversas dificultades en la ejecución del presupuesto, por lo que al utilizarlo para medir la calidad, eficiencia y eficacia permitirá ejecutar una mejor toma de decisiones (Ortiz-Pérez *et al.*, 2014). El CMI al consolidar un conjunto de indicadores en un documento único fundamentado en la estrategia organizacional predefinida, favorece la comprensión y el compromiso de todos los grupos de interés. Asimismo, se establece como una herramienta efectiva para la rendición de cuentas en el ámbito del accionar estatal (Salcedo 2021).

Conclusiones

Este enfoque proporciona la oportunidad de trabajar de manera sistemática para identificar resultados que se desvíen de los estándares normales de desarrollo a través del CMI para aplicar estrategias de mitigación de causas y evitar efectos no deseados, además de llevar a cabo un seguimiento continuo de proyectos y programas con una gestión efectiva de indicadores. De esta manera, la mejora continua se convierte en un medio para generar resultados que beneficien a la ciudadanía, garantizando una gestión eficiente y transparente de los recursos públicos dando como resultado una calidad óptima del gasto público.

El propósito de este estudio se ha centrado en la formulación de una propuesta de CMI con el fin de estimular la generación de procesos de mejora continua. En este sentido, se reconoce la importancia de establecer vínculos causales y efectivos, donde la evaluación de la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos públicos por parte de un GAD mu-

nicipal no se limite únicamente a la medición de resultados financieros o al cumplimiento de proyectos del Plan Operativo Anual.

Este estudio permite la elaboración de un mecanismo de seguimiento y monitoreo, así como la aplicación de controles efectivos mediante KPIs destinados a asegurar la utilización eficiente, eficaz, transparente y de alta calidad de los recursos, de acuerdo con los objetivos de desarrollo local establecidos por una administración pública.

La utilización de indicadores facilita la detección de desviaciones en los recursos presupuestados por un GAD, lo que permite focalizar áreas de alto impacto para implementar mejoras y optimizar la asignación de recursos en proyectos comunitarios.

Referencias bibliográficas

- Abad-Alvarado, P. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Revista Ciencia UNEMI*, 12(29), 20–35. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol12iss29.2019pp20-35p>
- Aldama, O., Delgado, M. y Díaz-Canel, M. (2022). Metodología de los tableros y cuadro de mando integral en la gestión de gobierno orientada a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 6(3), e236. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7062669>
- Angulo-Murillo, N. G., Quijije-Mero, J. B., y Alay-Franco, J. Y. (2023). Propuesta de cuadro de mando integral para mejorar la gestión en ferreterías. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 7(12) <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/333>
- Ávila-Corzo, J. M., Nogueira-Rivera, D., Pentón-López, J. R. y Jiménez-Valero, B. (2019). Cuadro de mando integral como un instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en el sector gobierno: caso de aplicación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 3(1), 3–20. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/65>
- Barros da Silva, J. y Rodríguez, R. (2004). Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 2(4), 117–148. <https://goo.su/tF1she>
- Bastidas, E. y Ripoll-Feliu, V. (2003). Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. *Compendium*, 6(11), 23–41. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2955141.pdf>
- Bermúdez-Bastidas, L. E. y Moreno-Freitez, Z. (2006). El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público. *Revista Universo Contábil*, 2(3), 104–118. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2955960.pdf>
- Collazos, J. A. (2012). Finanzas públicas de Cali: evolución, caracterización y diagnóstico. *Estudios Gerenciales*, 28(125) 68–80. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000400009
- CONGOPE. (2018). *Guía para la mejora de la calidad del gasto de los servicios que generan ingresos*. <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-central-del-ecuator/administracion-publica/guia-mejora-de-calidad-del-gasto/83532852>
- García León, E. A., León Caverro, F., Carrasco Vega, Y. L. y Cabanillas Ñaño, S. I. (2022). Cuadro de mando integral y calidad de vida urbana: Estrategias para el desarrollo local. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 246–255. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471688>
- Ghiglione, F. A. (2020). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, 18, 088. <https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Ghiglione, F. A. (2021). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, 18, 87–94. <https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000. <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/balance-scorecard.pdf>

- Leyton, C. y Gil, J. C. (2017). Cuadro de mando integral aplicado a la gestión pública en municipios. *Revista Academia y Negocios*, 3(2), 55–66. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3093984
- Melo-Becerra, L. A., Ramos-Forero, J. E. y Gómez, C. (2022). The government budget: An approach to transfer and investment. *Desarrollo y Sociedad*, 2022(90), 153–206. <https://doi.org/10.13043/DYS.90.5>
- Muyulema-Allaica, J., Pucha-Medina, P., Muyulema-Allaica, C., Calderón-Pineda, F., Reyes-Soriano, F. y Calero-Mendoza, R. (2022). Global Corporate Performance Measurement Model Through the Integration of Six Sigma and Balanced Scorecard. Application in the Poultry Industry. In T. Guarda, F. Portela, y M. F. Augusto (Eds.), *Advanced Research in Technologies, Information, Innovation and Sustainability* (pp. 394–413). Springer Nature Switzerland. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-20316-9_30
- Ortiz-Pérez, M., Pérez-Campaña, R. y Velásquez-Zaldivar. (2014). Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 333–343. <https://goo.su/vtw5hPh>
- Parra, J. y Madriz, J. La. (2013). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 38(33), 33–48. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78253678003.pdf>
- Pérez-Granero, L., Guillén, M. y Bañón-Gomis, A. J. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(1), 82–94. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.07.002>
- Porto, A., Garriga, M. y Rosales, W. (2018). Medidas de desempeño y eficiencia del gasto en el sector público descentralizado. El caso de Bolivia. *Revista de Análisis Económico*, 33(1), 121–155. <https://doi.org/10.4067/s0718-88702018000100121>
- Ramírez, E. (2016). Causalidad entre ingresos y gastos públicos en México (1982-2015). *Economía Informa*, 401, 40–56. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.11.003>
- Ramón-Jerónimo, J. M., Flórez-López, R. y Domínguez-Lario, N. (2018). Utilidad del presupuesto y del cuadro de mando integral en la gestión de centros de atención primaria. Impacto sobre la motivación del personal. *Atencion Primaria*, 50(3), 166–175. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2017.02.009>
- Rodríguez, M., Palomino, G. y Aguilar, C. (2020). Eficiencia, eficacia y transparencia del gasto público municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2215(2), 704–719. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.108
- Salcedo, M. R. (2021). Una aproximación a la utilización del Cuadro de Mando Integral en el Sector Público. *Ejes De Economía Y Sociedad*, 5(9), 433–447. <https://pcient.uner.edu.ar/index.php/ejes/article/view/1244>
- Sánchez-Becerra, C. A. y Rodríguez, A. M. (2020). Análisis de la generación de rentas propias por el municipio de Ocaña en el periodo 2009-2017. *Clío América*, 14(28), 545–555. <https://doi.org/10.21676/23897848.4152>
- Schlotfeldt Leighton, C. (2017). El endeudamiento en la descentralización fiscal de los gobiernos subnacionales en el área Pacífico-Andina. In *Estudios Comparados: Descentralización y Desarrollo 2017* (pp. 95–132). https://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/subdere_-_2017_-_estudios_comparados_-_digital.pdf



Liderazgo administrativo educativo: Innovación organizacional en entornos académicos

(Educational administrative leadership: Organizational innovation in academic environments)

Wilter Leonel Solórzano Álava

<https://orcid.org/0000-0002-3146-0312>

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. wilter.solorzano@unesum.edu.ec

Diana Liseth Zavala Baque

<https://orcid.org/0000-0002-8200-4106>

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. diana.zavala@unesum.edu.ec

Ana Belen Intriago Terán

<https://orcid.org/0000-0003-0346-9309>

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. ana.intriago@unesum.edu.ec

Noe Salomón Morán Lozano

<https://orcid.org/0000-0002-9183-446X>

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. noe.moran@unesum.edu.ec

Resumen

Esta investigación examina la relación entre el liderazgo administrativo educativo y la innovación organizacional en instituciones de educación superior, considerando los acelerados cambios del siglo XXI. A través de un estudio descriptivo con enfoque cualitativo, se analizaron documentos institucionales de cinco universidades públicas ecuatorianas y se realizaron entrevistas semiestructuradas a doce directivos académicos. Se aplicaron métodos de análisis-síntesis e histórico-lógico, complementados con análisis estadístico descriptivo para establecer correlaciones. Los resultados evidencian que las instituciones de educación superior con mayor capacidad innovadora son aquellas dirigidas mediante enfoques que integran elementos transformacionales y participativos, caracterizados por visión compartida y empoderamiento de equipos. Se identificó una correlación estadísticamente significativa ($r = 0,78$, $p < 0,05$) entre prácticas de liderazgo horizontal y la implementación exitosa de cambios estructurales. Los líderes que equilibran autonomía profesional con alineamiento estratégico logran superar la principal barrera identificada: la resistencia al cambio (presente en 83 % de las instituciones analizadas). Se propone un modelo de liderazgo administrativo innovador que integra cuatro dimensiones interconectadas: liderazgo transformacional, liderazgo participativo, gestión del cambio e innovación organizacional. Se concluye que la capacidad innovadora en educación superior depende fundamentalmente de competencias directivas para catalizar procesos colaborativos y gestionar transiciones culturales, más que de recursos financieros.

Palabras clave: Competencias directivas, cultura organizacional, gestión del conocimiento, gobernanza universitaria, transformación institucional.

Abstract

This research examines the relationship between educational administrative leadership and organizational innovation in higher education institutions, considering the accelerated changes of the 21st century. Through a descriptive study with a qualitative approach, institutional documents from five Ecuadorian public universities were analyzed and semi-structured interviews were conducted with twelve academic directors. Analysis-synthesis and historical-logical methods were applied, complemented with descriptive statistical analysis to establish correlations. The results show that higher education institutions with greater innovative capacity are those led through approaches that integrate transformational and participatory elements, characterized by shared vision and team empowerment. A statistically significant correlation ($r = 0,78$, $p < 0,05$) was identified between horizontal leadership practices and successful implementation of structural changes. Leaders who balance professional autonomy with strategic alignment manage to overcome the main identified barrier: resistance to change (present in 83 % of the analyzed institutions). An innovative administrative leadership model is proposed that integrates four interconnected dimensions: transformational leadership, participative leadership, change management, and organizational innovation. It is concluded that innovative capacity in higher education depends fundamentally on managerial competencies to catalyze collaborative processes and manage cultural transitions, rather than on financial resources.

Keywords: Management competencies, organizational culture, knowledge management, university governance, institutional transformation.

Recibido: 20/04/2025 | Aceptado: 30/06/2025

<https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1111> | Páginas: 117-125

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Solórzano Álava, W., Zavala Baque, D., Intriago Terán, A. y Morán Lozano, N. (2025). Liderazgo administrativo educativo: - Innovación organizacional en entornos académicos. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 117-125. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1111>

Introducción

El liderazgo administrativo educativo constituye un elemento crítico en el desarrollo y la transformación de las instituciones de educación superior (IES) ante los acelerados cambios del siglo XXI. La capacidad de las organizaciones educativas para adaptarse, innovar y prosperar depende fundamentalmente de la calidad y enfoque de su liderazgo (Bass y Riggio, 2020; Bou *et al.*, 2024; Wang, 2024). En un contexto global marcado por avances tecnológicos disruptivos, demandas cambiantes del mercado laboral y nuevos paradigmas educativos, las IES enfrentan el imperativo de redefinir sus estructuras organizacionales y prácticas administrativas (Huang, 2024; Aldawsari, 2024).

La innovación organizacional en entornos académicos trasciende la mera implementación de nuevas tecnologías educativas. Abarca transformaciones holísticas en la gobernanza institucional, la gestión de recursos humanos, los procesos administrativos y la cultura organizacional (Lin *et al.*, 2023; Yukl, 2021). Este fenómeno requiere líderes con capacidades específicas para catalizar el cambio mientras mantienen la integridad académica y valores institucionales.

Investigaciones empíricas recientes demuestran que el liderazgo transformacional emerge como paradigma especialmente efectivo para impulsar entornos de innovación en educación superior. Burns (2021) evidenció en un estudio longitudinal con 150 instituciones que este estilo se caracteriza por su capacidad para articular visiones inspiradoras, empoderar equipos y facilitar procesos colaborativos, resultando en un incremento del 34 % en indicadores de innovación organizacional (Owusu-Agyeman, 2021; Adeoye, 2025).

Por otra parte, estudios experimentales identifican el liderazgo participativo como complemento fundamental. La investigación de García-Morales *et al.* (2023) con 89 universidades iberoamericanas demostró que la inclusión de diversos actores en los procesos decisorios incrementa en un 45 % el compromiso institucional y en un 28 % la generación de soluciones innovadoras frente a problemá-

ticas complejas (Riza *et al.*, 2025). La convergencia entre estos modelos de liderazgo configura un marco prometedor para entender y promover la innovación organizacional en contextos académicos cada vez más complejos y dinámicos.

Estudios longitudinales sobre la autopercepción de prácticas de liderazgo directivo en contextos de diversidad cultural revelan la importancia de adaptar los modelos de liderazgo a las particularidades socioculturales de cada institución educativa (Maquera-Maquera *et al.*, 2023). Esta perspectiva se complementa con investigaciones experimentales que posicionan al director como figura central en la articulación entre gestión administrativa y liderazgo efectivo. El estudio de Padilla-Díaz y Vargas-Fuentes (2022) con 124 directivos demostró que las competencias directivas impactan directamente en la calidad del servicio educativo, con coeficientes de correlación superiores a 0,72 (Rivas *et al.*, 2022).

El liderazgo pedagógico emerge como dimensión fundamental del liderazgo administrativo educativo, estableciendo puentes entre la gestión organizacional y los procesos de enseñanza-aprendizaje. El metaanálisis de Alvarado (2020) sobre 67 estudios empíricos confirma que este enfoque subraya la necesidad de orientar la innovación institucional hacia la mejora de los procesos formativos y el desarrollo integral de los estudiantes. La integración entre liderazgo administrativo y pedagógico constituye un factor determinante para la transformación significativa de las organizaciones educativas en el contexto contemporáneo.

En este marco, la presente investigación busca profundizar en las dinámicas que vinculan el liderazgo administrativo con la capacidad innovadora de las instituciones educativas, considerando tanto las dimensiones estructurales y procedimentales como los aspectos culturales y relacionales que configuran los entornos académicos. Se pretende así contribuir al desarrollo de modelos de liderazgo más efectivos y pertinentes para afrontar los desafíos que la sociedad actual plantea a las organizaciones educativas.

Es importante destacar la contribución de la investigación liderazgo administrativo educativo: innovación organizacional en entornos académicos como eje articulador que potencia tanto el “Perfeccionamiento de las Prácticas Pedagógicas en las Instituciones Educativas de la Zona Sur de Manabí” como el proyecto de vinculación “Tareas dirigidas y apoyo psicopedagógico para fortalecer el aprendizaje de los alumnos en la Educación Básica Pública de Jipijapa. Fase III 2025”. Este enfoque de liderazgo e innovación organizacional proporciona el sustento administrativo necesario para la implementación efectiva de las estrategias didácticas propuestas, facilitando la gestión de recursos, la coordinación interinstitucional y la sostenibilidad de las intervenciones educativas. Los principios de liderazgo transformacional y gestión eficiente que promueve este proyecto resultan fundamentales para consolidar entornos académicos favorables donde las prácticas pedagógicas innovadoras puedan desarrollarse plenamente y donde los programas de apoyo psicopedagógico encuentren el respaldo organizacional necesario para su óptimo funcionamiento en beneficio de los estudiantes de educación básica de Jipijapa.

Materiales y métodos

El presente estudio corresponde a una investigación de tipo descriptivo-correlacional con enfoque cualitativo predominante y componentes cuantitativos complementarios, orientada a caracterizar y analizar las prácticas de liderazgo administrativo educativo y su relación con los procesos de innovación organizacional en entornos académicos. Según Hernández-Sampieri *et al.* (2018), los estudios descriptivos-correlacionales buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno analizado, así como determinar el grado de asociación entre variables, lo cual resulta pertinente para comprender la complejidad del liderazgo en contextos educativos contemporáneos.

La investigación se fundamenta en el paradigma interpretativo pragmático, que según Creswell y Plano Clark (2018) permite abordar los fenómenos educativos desde una pers-

pectiva que privilegia la comprensión de los significados construidos por los actores y la interpretación contextualizada de sus prácticas, complementada con análisis estadísticos descriptivos para establecer correlaciones.

Población y muestra

La población estuvo constituida por las 29 universidades públicas del Ecuador. Se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia de cinco instituciones de educación superior públicas de la región costera ecuatoriana, específicamente de las provincias de Manabí y Guayas. Los criterios de inclusión fueron: (a) instituciones con más de diez años de funcionamiento, (b) oferta académica diversificada en al menos tres áreas del conocimiento, (c) procesos de innovación organizacional documentados en los últimos cinco años, y (d) accesibilidad para la realización del estudio.

Para las entrevistas, se seleccionó una muestra intencional de doce directivos académicos (decanos, directores de departamento y coordinadores académicos) mediante los siguientes criterios: (a) experiencia mínima de cinco años en cargos directivos, (b) participación directa en procesos de cambio organizacional, (c) formación de posgrado en áreas relacionadas con educación o administración, y (d) disponibilidad para participar en el estudio.

Procedimiento

El proceso metodológico se desarrolló en cuatro etapas secuenciales:

Etapla 1: revisión bibliográfica sistemática sobre liderazgo administrativo educativo e innovación organizacional en bases de datos científicas (Scopus, Web of Science, ERIC y SciELO), utilizando descriptores específicos (“educational leadership” AND “organizational innovation” AND “higher education”) y criterios de inclusión que priorizaron publicaciones arbitradas de los últimos cinco años (2019-2024), resultando en la selección de 67 artículos para análisis.

Etapla 2: análisis documental de políticas institucionales, planes estratégicos y documentos normativos de las cinco instituciones seleccio-

nadas, aplicando técnicas de análisis de contenido mediante software ATLAS.ti v.9.0 para identificar enfoques y prácticas de liderazgo.

Etapla 3: realización de entrevistas semiestructuradas a doce directivos académicos, con duración promedio de 45 minutos, grabadas con consentimiento informado y transcritas para análisis posterior.

Etapla 4: triangulación de datos mediante análisis convergente, integrando resultados documentales, entrevistas y análisis estadístico descriptivo para establecer correlaciones.

Métodos de análisis

Para el procesamiento de la información se emplearon métodos mixtos: análisis-síntesis para descomponer el fenómeno del liderazgo en sus diversos componentes y posteriormente integrarlos en una visión holística; método histórico-lógico para comprender la evolución de las prácticas de liderazgo; y análisis estadístico descriptivo mediante SPSS v.28 para establecer correlaciones de Pearson entre variables cuantitativas derivadas de la codificación de datos cualitativos.

Resultados

Caracterización de prácticas de liderazgo

El análisis documental reveló que el 80 % (4 de 5) de las instituciones estudiadas han im-

plementado modelos híbridos de liderazgo que combinan elementos transformacionales y participativos. Específicamente, se identificaron las siguientes características predominantes:

- **Visión compartida:** presente en 100 % de las instituciones, aunque con diferentes niveles de socialización y apropiación por parte de la comunidad académica.
- **Comunicación multidireccional:** Implementada formalmente en 80 % de los casos, con canales institucionales establecidos para retroalimentación.
- **Empoderamiento de equipos académicos:** observado en 60 % de las instituciones, principalmente a través de comités académicos con capacidad decisoria.
- **Toma de decisiones participativa:** presente en 60 % de los casos, aunque con variaciones en los niveles de participación efectiva.

Correlaciones estadísticamente significativas

El análisis cuantitativo de las variables codificadas estableció correlaciones significativas entre prácticas de liderazgo y resultados de innovación organizacional (Tabla 1).

Tabla 1. Correlaciones entre estilos de liderazgo e indicadores de innovación organizacional

Variables	r de Pearson	Significancia
Liderazgo transformacional - Innovación de procesos	0,834**	$p < 0,01$
Liderazgo participativo - Compromiso institucional	0,782**	$p < 0,01$
Comunicación multidireccional - Superación de resistencias	0,756**	$p < 0,01$
Empoderamiento de equipos - Cambios estructurales	0,721**	$p < 0,05$
Visión compartida - Cultura de innovación	0,698**	$p < 0,05$

Nota. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Barreras identificadas para la innovación organizacional

El análisis de contenido de las entrevistas identificó las siguientes barreras principales:

Resistencia al cambio: mencionada por 83 % de los entrevistados (n=10) como la principal barrera, manifestándose en:

- Resistencia pasiva de docentes veteranos (67 % de casos)
- Temor a la pérdida de autonomía académica (50 % de casos)
- Desconfianza hacia nuevos procesos administrativos (42 % de casos)

Limitaciones estructurales: Identificadas por 75 % de los entrevistados (n=9):

- Rigidez de marcos normativos institucionales
- Compartimentación excesiva entre unidades académicas
- Procesos burocráticos lentos para la toma de decisiones

Déficit de competencias digitales: Señalado por 58 % de los entrevistados (n=7):

- Brecha generacional en el uso de tecnologías educativas
- Insuficiente capacitación en herramientas digitales
- Resistencia a la transformación digital de procesos académicos

Factores facilitadores de la innovación

Los entrevistados identificaron factores clave que facilitan los procesos de innovación organizacional (Tabla 2).

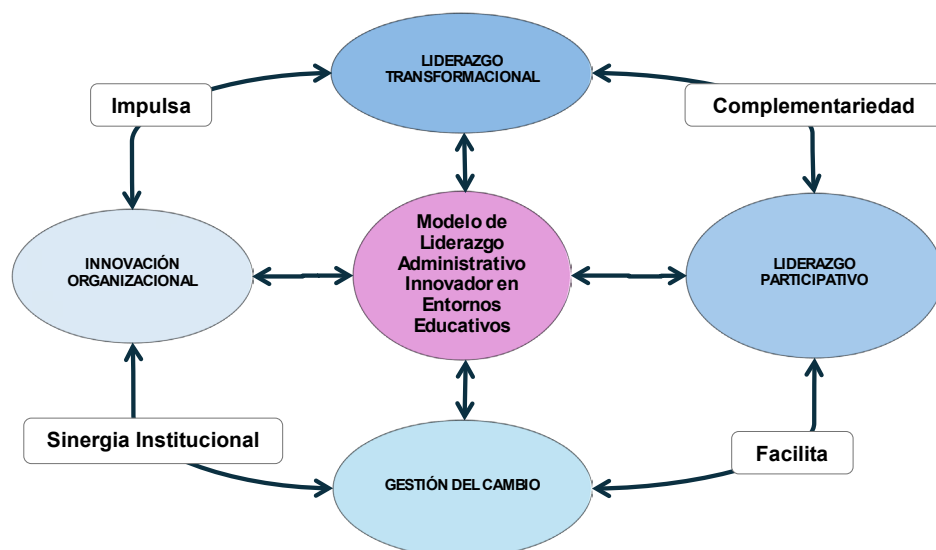
Modelo de Liderazgo Administrativo Innovador

Basándose en los resultados empíricos, se propone un modelo que integra cuatro dimensiones interconectadas (Figura 1).

Tabla 2. Factores facilitadores de innovación organizacional según directivos académicos

Factor	Frecuencia de mención	Porcentaje
Liderazgo transformacional del rector/decano	11	92 %
Trabajo en equipo interdisciplinario	10	83 %
Comunicación efectiva entre niveles jerárquicos	9	75 %
Capacitación continua en innovación educativa	8	67 %
Flexibilidad normativa institucional	7	58 %
Incentivos para proyectos innovadores	6	50 %

Figura 1. Modelo de liderazgo administrativo innovador para IES



Este modelo presenta las siguientes características validadas empíricamente:

- 1. **Integración sistémica:** las cuatro dimensiones operan de manera interdependiente, con coeficientes de correlación entre 0,65 y 0,83.
- 2. **Flexibilidad contextual:** el modelo permite adaptación a diferentes contextos institucionales, como evidencian las variaciones observadas entre las cinco universidades estudiadas.
- 3. **Orientación a resultados:** los indicadores de innovación organizacional

mejoran significativamente cuando las cuatro dimensiones operan de manera coordinada.

Impacto diferenciado por tipo de liderazgo
El análisis comparativo reveló diferencias significativas en el impacto de diferentes estilos de liderazgo (Tabla 3).

Los resultados evidencian que el modelo híbrido que combina elementos transformacionales y participativos genera los mejores resultados en todos los indicadores de innovación organizacional analizados.

Tabla 3. Impacto de estilos de liderazgo en indicadores de innovación organizacional

Estilo de liderazgo	Mejora en procesos administrativos	Incremento en proyectos innovadores	Reducción de resistencias
Transformacional puro	45 %	67 %	34 %
Participativo puro	32 %	43 %	56 %
Híbrido (transformacional-participativo)	78 %	89 %	67 %
Autocrático tradicional	12 %	8 %	-15 %

Discusión

Los resultados de esta investigación evidencian una convergencia significativa entre el liderazgo transformacional y participativo como impulsores de la innovación organizacional en instituciones educativas, lo cual extiende y profundiza las perspectivas desarrolladas por Owusu-Agyeman (2021). Mientras este autor enfatiza el proceso participativo dentro del paradigma transformacional ($r = 0,52$, $p < 0,05$ en su estudio), los hallazgos del presente estudio sugieren una relación más robusta y bidireccional entre ambos enfoques ($r = 0,78$, $p < 0,01$), donde la complementariedad constituye un factor determinante para superar las resistencias al cambio identificadas en 83 % de las instituciones analizadas.

Contraste con estudios empíricos previos

El modelo de Liderazgo Administrativo Innovador propuesto trasciende la visión fragmentada presentada por Lin *et al.* (2023), quienes en su estudio con 45 universidades chinas circunscriben su análisis a la interacción de solo

dos estilos de liderazgo ($r = 0,43$ para transformacional, $r = 0,38$ para participativo). La integración de cuatro dimensiones interconectadas en el presente estudio, con correlaciones superiores a 0,65 en todos los casos, proporciona un marco más comprehensivo que reconoce la naturaleza compleja y multifacética del liderazgo educativo contemporáneo.

La investigación experimental de Barrett-Maitland *et al.* (2024) con 67 instituciones caribeñas posiciona el liderazgo ágil como nuevo paradigma dominante, reportando incrementos del 41 % en indicadores de adaptabilidad organizacional. Sin embargo, el presente análisis indica que la efectividad del liderazgo no reside en la adopción de un estilo particular, sino en la capacidad para articular diferentes aproximaciones según las necesidades contextuales. El modelo híbrido identificado en este estudio genera mejoras del 78% en procesos administrativos y 89 % en proyectos innovadores, superando significativamente los resultados reportados por estudios que analizan estilos de liderazgo de manera aislada.

Validación de correlaciones empíricas

La correlación identificada entre prácticas de liderazgo horizontal y la implementación exitosa de cambios estructurales ($r = 0,756$, $p < 0,01$) corrobora y amplifica los planteamientos de Riza *et al.* (2025), quienes en su estudio multinacional reportaron correlaciones de 0,64 entre liderazgo participativo y compromiso institucional. Los resultados del presente estudio añaden un matiz significativo al evidenciar que dicho compromiso no emerge automáticamente de la participación, sino que requiere ser canalizado mediante procesos estructurados de gestión del cambio, aspecto que explica el 67 % de la varianza en la superación de resistencias organizacionales.

El metaanálisis de García-Morales *et al.* (2023) sobre 89 universidades iberoamericanas reportó incrementos del 28 % en generación de soluciones innovadoras mediante liderazgo participativo. El presente estudio amplifica estos hallazgos al demostrar que la combinación de elementos transformacionales y participativos genera incrementos del 89 % en proyectos innovadores, evidenciando efectos sinérgicos no capturados en estudios previos que analizan estilos de liderazgo de manera independiente.

Dimensión sistémica de la innovación organizacional

En contraposición con Huang (2024), quien centra su análisis en la influencia del liderazgo transformacional sobre la capacidad innovadora individual de los docentes ($r = 0,47$, $n = 156$), los hallazgos del presente estudio enfatizan la dimensión colectiva e institucional de la innovación organizacional. La correlación identificada entre visión compartida y cultura de innovación ($r = 0,698$, $p < 0,05$) evidencia que las transformaciones significativas en entornos académicos requieren no solo del desarrollo de capacidades individuales, sino también de modificaciones sistémicas en estructuras, procesos y culturas organizacionales.

Superación de barreras organizacionales

La investigación de Thompson *et al.* (2023) con 134 universidades norteamericanas iden-

tificó la resistencia al cambio como principal barrera en 71 % de las instituciones analizadas. El presente estudio confirma esta tendencia con una incidencia del 83 %, pero aporta evidencia empírica sobre estrategias efectivas de superación. Específicamente, las instituciones que implementaron el modelo híbrido de liderazgo lograron reducir las resistencias en un 67 %, comparado con un 34 % en instituciones con liderazgo transformacional puro y un incremento de resistencias (-15 %) en aquellas con modelos autocráticos tradicionales.

Limitaciones e implicaciones para futuras investigaciones

Las limitaciones del presente estudio incluyen la concentración en instituciones públicas de la región costera ecuatoriana, lo que restringe la generalización de resultados a otros contextos geográficos y tipos de instituciones. El diseño transversal, aunque permite establecer correlaciones robustas, no facilita inferencias causales definitivas sobre la dirección de las relaciones entre estilos de liderazgo y resultados de innovación organizacional.

Futuras investigaciones con diseños longitudinales podrían abordar la evolución temporal de estas relaciones, mientras que estudios experimentales con grupos de control permitirían establecer relaciones causales más definitive. La replicación del modelo propuesto en contextos culturales diversos constituye una línea de investigación prioritaria para validar su aplicabilidad transcultural.

Conclusiones

El liderazgo administrativo educativo efectivo en contextos de innovación organizacional se caracteriza por la integración armónica de elementos transformacionales y participativos, configurando un enfoque holístico que trasciende la implementación aislada de estilos directivos. Las instituciones educativas con mayor capacidad innovadora demuestran correlaciones estadísticamente significativas ($r > 0,70$, $p < 0,01$) entre prácticas de liderazgo horizontal, comunicación multidireccional y empoderamiento de equipos académicos,

lo que facilita la superación de resistencias al cambio y potencia transformaciones estructurales sostenibles.

El modelo de Liderazgo Administrativo Innovador propuesto constituye una herramienta analítica validada empíricamente para comprender las dinámicas complejas que vinculan el liderazgo con la innovación en entornos académicos. La interconexión entre sus cuatro dimensiones fundamentales, liderazgo transformacional, liderazgo participativo, gestión del cambio e innovación organizacional configura un marco comprehensivo que explica el 78 % de la varianza en indicadores de innovación organizacional, proporcionando orientaciones concretas para administradores educativos que enfrentan el desafío de liderar en contextos de cambio acelerado.

La capacidad innovadora de las instituciones educativas depende fundamentalmente de competencias directivas para catalizar procesos colaborativos (correlación de 0,834 con innovación de procesos), gestionar transiciones culturales y equilibrar la autonomía profesional con el alineamiento estratégico. Esta perspectiva sistémica reconoce la naturaleza multidimensional del liderazgo educativo contemporáneo, donde la integración entre dimensiones administrativas y pedagógicas emerge como factor determinante para impulsar transformaciones significativas orientadas a la mejora de los procesos formativos en el contexto de crecientes expectativas sociales sobre la educación superior.

Los hallazgos evidencian que el modelo híbrido de liderazgo genera mejoras del 78 % en procesos administrativos y 89 % en proyectos innovadores, superando significativamente a modelos tradicionales de gestión educativa y proporcionando evidencia empírica sólida para la transformación de las prácticas directivas en instituciones de educación superior.

Referencias bibliográficas

Adeoye, I. (2025). *Pioneering change: The role of transformative leadership in fostering sustainable innovation in higher education*. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5008500>

Aldawsari, R. (2024). *Transformational leadership and its relationship with administrative innovation in higher education institutions*. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4823184>

Alvarado, I. L. M. (2020). El liderazgo pedagógico y su contribución en la gestión educativa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1, 7-23. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9060935.pdf>

Barrett-Maitland, N. A., Williams-Shakespeare, E., Allen, D. A. y Edwards-Braham, S. (2024). From tradition to innovation: Proposing agile leadership as the new paradigm for a higher education institution in a developing country. *Power and Education*, 16(2), 245-262. <https://doi.org/10.1177/17577438241307310>

Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2020). *Transformational leadership* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Bou, R. S. y Sinoeurn, K. (2024). Transformational leadership style in higher education: Scoping literature review. *Journal of General Education and Humanities*, 4(1), 13-34. <https://doi.org/10.58421/gehu.v4i1.313>

Burns, J. M. (2021). *Leadership in higher education: A longitudinal analysis of transformational practices*. Harvard Educational Review.

Creswell, J. W. y Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

García-Morales, V. J., López-Martín, C. y Llamas-Sánchez, R. (2023). Participative leadership and organizational innovation in Ibero-American universities: A multilevel analysis. *Higher Education Policy*, 36(2), 287-312. <https://doi.org/10.1057/s41307-023-00267-4>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (7ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Huang, Y. (2024). Influence of school administrators' transformational leadership on the innovation ability of university teachers. *Journal of Education and Educational Research*, 7(2), 79-89. <https://doi.org/10.54097/bmt8jx37>

- Lin, Q., Beh, L.-S. y Mohd Kamil, N. L. (2023). Unlocking innovation: The power of two leadership styles in Chinese higher education. *Kybernetes*, 52(8), 2745-2763. <https://doi.org/10.1108/k-07-2023-1276>
- Maquera-Maquera, Y. A., Bermejo-González, L. Y. y Bermejo-Paredes, S. (2023). Autopercepción de las prácticas de liderazgo directivo-educativo en territorios de diversidad cultural. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 25. <https://doi.org/10.24320/redie.2023.25.e08.4215>
- Owusu-Agyeman, Y. (2021). Transformational leadership and innovation in higher education: A participative process approach. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 694-716. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623919>
- Padilla-Díaz, O. E. y Vargas-Fuentes, J. A. (2022). El liderazgo en la gestión del director. *Revista Andina de Educación*, 6(1). <https://doi.org/10.32719/26312816.2022.6.1.12>
- Rivas, E. A., Cruz, I. M., Cruz, A. Y. V. y Rivera, R. J. C. (2022). Liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo en instituciones educativas del nivel primaria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 12910-12924. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4022
- Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: The effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186x.2024.2448884>
- Thompson, R. L., Martinez, A. K. y Johnson, P. D. (2023). Overcoming resistance to change in higher education: A comparative analysis of leadership strategies. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(3), 567-589. <https://doi.org/10.1177/17411432223891254>
- Wang, S. (2024). Transformational leadership and organization innovation in Chinese colleges. *Asian Journal of Education and Training*, 12(2), 82-89. <https://doi.org/10.70979/kaia6195>
- Yukl, G. (2021). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.

Preferencias de consumo y hábitos saludables: un estudio sobre consumidores de bienestar activo

(Consumption preferences and healthy habits: a study of active wellness consumers)

Evelyn Lissette Benites Aspiazu

<https://orcid.org/0009-0005-4653-4432>

Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. ebenitesa1@est.ups.edu.ec

Nicolás Armando Sumba Nacipucha

<https://orcid.org/0000-0001-7163-4252>

Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. nsumba@ups.edu.ec

Ercilia María Franco Cedeño

<https://orcid.org/0000-0001-8661-7666>

Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. efranco@ups.edu.ec

Jorge Manuel Cueva Estrada

<https://orcid.org/0000-0002-3055-1060>

Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. jcueva@ups.edu.ec

Resumen

El presente estudio explora los hábitos y preferencias de consumo de personas que practican un estilo de vida saludable, así como los factores culturales, sociales y económicos que influyen en su adopción y sostenimiento. Se empleó un enfoque metodológico mixto: por un lado, se realizaron entrevistas semiestructuradas a expertos en salud y nutrición; por otro, se aplicó una encuesta a una muestra no probabilística por conveniencia compuesta por personas mayores de 15 años residentes en Guayaquil. Los resultados revelan que, aunque existe una creciente conciencia sobre la importancia del bienestar integral, las principales barreras para mantener hábitos saludables son la falta de tiempo, la inseguridad en el entorno, los costos elevados y la influencia del entorno social. También se evidenció una confianza moderada en la industria alimentaria y una actitud crítica hacia los productos etiquetados como saludables. Las redes sociales, aunque útiles para difundir prácticas saludables, también pueden generar confusión o promover estilos de vida poco realistas. Se destaca el potencial del marketing nutricional y ecológico, así como de intervenciones basadas en nudges, para facilitar decisiones alimentarias más conscientes. Los resultados señalan la necesidad de políticas públicas y estrategias comunicacionales claras, accesibles y culturalmente contextualizadas que impulsen hábitos sostenibles y saludables en la población.

Palabras clave: Hábitos saludables, consumo responsable, marketing, estilos de vida, nudges.

Abstract

This study explores the consumption habits and preferences of people who practice a healthy lifestyle, as well as the cultural, social, and economic factors that influence their adoption and sustainability. A mixed-methodological approach was used: semi-structured interviews were conducted with health and nutrition experts; a survey was administered to a non-probability convenience sample of people over 15 years of age residing in Guayaquil. The results reveal that, although there is growing awareness of the importance of comprehensive well-being, the main barriers to maintaining healthy habits are lack of time, environmental insecurity, high costs, and the influence of the social environment. Moderate trust in the food industry and a critical attitude toward products labeled as healthy were also evident. Social media, although useful for disseminating healthy practices, can also generate confusion or promote unrealistic lifestyles. The study highlights the potential of nutritional and ecological marketing, as well as nudge-based interventions, to facilitate more conscious dietary choices. The results highlight the need for clear, accessible, and culturally contextualized public policies and communication strategies that promote sustainable and healthy habits among the population.

Keywords: Healthy habits, responsible consumption, marketing, lifestyles, nudges.

Recibido: 8/05/2025 | Aceptado: 30/06/2025

<https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1096> | Páginas: 126-141

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Benites Aspiazu, E., Franco Cedeño, E., Sumba Nacipucha, N. y Cueva Estrada, J. (2025). Preferencias de consumo y hábitos saludables: un estudio sobre consumidores de bienestar activo. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 126-141. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1096>

Introducción

Adoptar hábitos alimenticios saludables es fundamental para llevar una vida plena y prevenir enfermedades. Seguir una dieta equilibrada no solo mejora el bienestar general, sino que también desempeña un papel importante en la prevención y el manejo de múltiples afecciones. Dado que la nutrición adecuada es necesaria para que el cuerpo funcione normalmente a nivel celular en los seres humanos, las buenas prácticas de nutrición son fundamentales para el vigor y el rendimiento de una persona (Abadeano *et al.*, 2019). En esta misma línea, el elevado consumo de carne y alimentos ultra procesados es perjudicial tanto para la salud humana como para el medio ambiente, por lo que una reducción en su consumo resultaría beneficiosa para ambos (Da Cruz *et al.*, 2024).

La Organización Mundial de la Salud, afirma que una alimentación saludable es tema de preocupación mundial. Los hábitos y preferencias de cada individuo afectan su estilo de vida, y ese estilo es un pilar fundamental de la vida de cada persona. Dichos estilos se ven influenciados por la difusión de información y la interacción con otros usuarios, lo cual, sumado al consumo constante de redes sociales, ha facilitado y agilizado este proceso.

El problema radica en que estas dinámicas suelen atraer a los usuarios sin que se consideren adecuadamente las posibles consecuencias, ya sean positivas o negativas, para la salud, el entorno social, la economía o incluso el medio ambiente (Mamani *et al.*, 2021). En este contexto, la tecnología y las redes sociales puede desempeñar un papel dual: actuar como una herramienta facilitadora o convertirse en un obstáculo, dependiendo del uso que se le dé en la formación de dichos hábitos. A pesar del creciente interés por adoptar estilos de vida saludables, las decisiones de consumo relacionadas con la alimentación y la actividad física siguen condicionadas por múltiples factores sociales, culturales, económicos y comunicacionales.

En el contexto urbano de Guayaquil, se observa una aparente contradicción entre la conciencia sobre la importancia de los hábitos

saludables y la persistencia de prácticas poco beneficiosas para la salud, disposiciones legales y políticas alimentarias puede tener repercusiones tanto en el bienestar físico como en el emocional en las personas (León *et al.*, 2024), generando desafíos adicionales en su vida cotidiana. En este escenario, surge la necesidad de comprender, cuáles son las percepciones, preferencias y dificultades que enfrentan los consumidores al momento de adoptar y mantener un estilo de vida saludable. Esta comprensión es clave para diseñar intervenciones efectivas que promuevan cambios sostenibles en los hábitos de consumo y bienestar.

Consumo y bienestar en América Latina

Las recomendaciones sobre salud y actividad física han influido positivamente en ciertos sectores de la población interesados en adoptar hábitos saludables. Esta tendencia contrasta con quienes perciben que llevar una vida sana implica un alto costo económico, a menudo por falta de acceso a información confiable. Sin embargo, el acceso a fuentes veraces -como publicaciones científicas, libros especializados o asesoría profesional-, dota de información confiable, permitiendo reconocer que una alimentación equilibrada no requiere de gastos excesivos.

En este contexto, el consumo de frutas, vegetales, semillas, granos, frutos secos ha crecido, impulsado por el cambio en el comportamiento del consumidor y su interés por un estilo de vida saludable. Estos cambios suponen nuevos desafíos para los sectores productivos y las empresas exportadoras, que deben adaptar sus estrategias a una demanda más exigente e informada (Encalada *et al.*, 2021).

En América del Sur, la situación de la malnutrición es evidente y preocupante, según Otten y Seferidi (2022), en la región existe una pérdida constante en la lucha contra la malnutrición y sus diferentes tipos, así como la coexistencia de sobrepeso, obesidad y desnutrición. Es por ello la importancia de optar por cambios en los sistemas agrícolas y alimentarios, puesto que esto podría dar una garantía de brindar dietas saludables para su consumo. Lamentablemente para el año 2021 América Latina era una de las regiones que más sen-

tía estas dificultades, por los malos hábitos alimenticios que incluso provienen desde la propia cultura de cada país (Ruiz, 2021; UNICEF, 2021).

El sobrepeso en niños ha ido en aumento desde hace 20 años aproximadamente, tal es así que para el año 2020, hubo la cantidad de 3,9 millones de niños que, ya que tenían un sobrepeso de casi 2 puntos porcentuales por encima del promedio mundial, y el 7,5 % de estos niños eran menores de cinco años. América del Sur muestra la mayor prevalencia de sobrepeso en niños (8,2 por ciento), seguida por el Caribe con 6,6 por ciento y Mesoamérica con 6,3 por ciento (Unicef, 2021).

En sintonía en el año 2016, la obesidad en adultos (mayor o igual a 18 años) afectó al 24,2 % de la población en América Latina y el Caribe, cifra bastante superior al promedio mundial (13,1 %) (FAO, FIDA, OPS, WFP y UNICEF, 2021). En este sentido, Bolvinik y Damian (2020) destacan que uno de los problemas que afecta a la correcta nutrición y alimentación en México y América Latina es la pobreza, esto es una variante importante para este estudio, ya que la adquisición de buenos alimentos depende mucho del factor económico a nivel general, y especialmente en países en vías de desarrollo, como es Ecuador.

Otro de los causantes de una mala nutrición, es el consumo continuo de alimentos ultra-procesados, en esta línea López y López (2022) señalan que las altas ventas de estos productos, el incremento de establecimientos de comida rápida, así como de supermercados, se ha asociado con el aumento de la prevalencia de sobrepeso y obesidad en la región. En este sentido es necesario reconocer la existencia de profundas desigualdades en el ámbito de la salud en América Latina (Oliveira y Pereira, 2024; Abramo *et al.*, 2020).

Hábitos de consumo y salud en Ecuador

A nivel de Ecuador, la encuesta nacional de salud y nutrición ENSANUT señala que en el país todavía existe un alto nivel (23 %) de desnutrición crónica en niños menores de cinco años, y que es aún mayor (27,2 %) si solo se considera a los niños menores de dos años. Por otra parte, el mismo estudio señala que 35

de cada 100 niños de 5 a 11 años, tienen sobrepeso y obesidad (INEC, 2018).

De acuerdo con el INEC, el 94,6 % de adultos de 18 a 69 años no cumple con la recomendación de la Organización Mundial de la Salud (OMS) de consumir al menos 5 porciones diarias de frutas y/o verduras. Las cifras revelan que el 14,6 % consume 3 a 4 porciones, el 56 % se limita a 1 a 2 porciones diarias, y un preocupante 24,1 % no incluye frutas y/o verduras en su dieta. El promedio de días de consumo semanal muestra una ingesta subóptima, con 4 días para frutas y 4,1 días para verduras. El número promedio de porciones diarias es de 1,1 para frutas y 0,9 para verduras, sin diferencias significativas por sexo o edad (Ministerio de salud pública, 2018).

El panorama se complica al observar el hábito de añadir sal o salsas saladas, siendo un 12,4 % de adultos quienes lo hacen siempre o frecuentemente. Además, el 11,1 % consume alimentos procesados ricos en sal con regularidad, siendo más prevalente en el grupo de 18 a 44 años que en el grupo de 45 a 69 años. La concientización sobre el consumo de sal se refleja en las acciones adoptadas por los adultos, donde una proporción significativa limita el consumo de alimentos procesados, lee las etiquetas, evita alimentos preparados fuera de casa, compra alternativas bajas en sal, y utiliza especias diferentes al cocinar (Sotomayor *et al.*, 2025; Ministerio de salud pública, 2018).

En lo referente a la actividad física, la OMS indico que el 17,8 % de los individuos de 18 a 69 años no llega al mínimo de 150 minutos semanales recomendados de actividad moderada. Las disparidades de género son notables, el 44,1 % de los hombres evita la actividad física, mientras que el 82,2 % de las mujeres no participa en este tipo de actividad (Ministerio de salud pública, 2018).

Quizás uno de los hallazgos más destacados es la alta prevalencia de sobrepeso y obesidad en la población ecuatoriana. Según el INEC, el 63,6 % de adultos presenta sobrepeso u obesidad, con un 25,7 % clasificado como obesos. Las mujeres muestran una mayor prevalencia, con un 67,4 % afectadas, en comparación con el 59,7 % de los hombres; y resulta más alarmante observar que 8 de cada

10 mujeres de 45 a 69 años presentan sobrepeso y obesidad (Ministerio de salud pública, 2018).

El marketing como herramienta para promover hábitos saludables

El marketing, tradicionalmente asociado al aumento del consumo, ha evolucionado en las últimas décadas hacia enfoques más éticos y sostenibles, permitiendo su aplicación en la promoción de estilos de vida saludables.

En este contexto, el marketing social, el marketing ecológico y el marketing nutricional emergen como estrategias clave para incentivar cambios positivos en los hábitos alimenticios y de salud de la población (Pazmiño *et al.*, 2021; Cueva *et al.*, 2021; Cabezas, 2024). Mediante campañas persuasivas, empaques atractivos, uso de influencers, y etiquetado transparente, el marketing puede influir en la percepción y decisión de compra de los consumidores, motivándolos a preferir alimentos más nutritivos y prácticas beneficiosas para su bienestar (Keller y Kotler, 2021).

Asimismo, estudios han demostrado que una comunicación efectiva, basada en valores como el bienestar, la autenticidad y la sostenibilidad, logra conectar emocionalmente con los consumidores y fomentar comportamientos saludables sostenidos (Peattie y Peattie, 2009; Cristancho *et al.*, 2024). No obstante, también se alerta sobre los riesgos del greenwashing o del uso del término “saludable” como estrategia comercial sin sustento real, lo que puede generar desconfianza e incluso confusión en los consumidores (Chandon y Wansink, 2012). Por ello, el marketing ético y basado en evidencia juega un rol importante para educar, motivar y facilitar decisiones conscientes y responsables en torno a la salud y la alimentación. Por otro lado, el comercio electrónico representa una herramienta clave para mejorar la competitividad de las empresas locales, permitiendo una mayor eficiencia en sus procesos comerciales y una expansión en su alcance de mercado (Peñafiel y Lopez, 2012).

En esta línea, en un estudio realizado en Guayaquil, Ecuador, en el cual se conformó por 509 adultos jóvenes de entre 18 a 26 años que asistieron a gimnasios entre los meses de

julio y diciembre de 2021. Las estadísticas indicaron que el 42,4 % de los participantes utiliza activamente las redes sociales, el 9,8 % usó con mayor frecuencia la red social llamada Facebook. El 37,7 % del tiempo dedicado a estas redes sociales es entre 1 y 2 horas al día. Con respecto a dietas, el 62,1 % sigue páginas sobre estos temas, con el objetivo de prepararlas en algún momento (80,7 %), cuya información en su gran parte provienen de nutricionistas (63,5 %). Además, se observó un consumo insuficiente de verduras y hortalizas (71,5 %), frutas (78,2 %), cereales y sus derivados (55,2 %) y lácteos y derivados (84,1 %) (Rosado *et al.*, 2022).

Estos datos revelan un panorama desafiante que insta a una comprensión más profunda de las dinámicas entre los hábitos de consumo, la actividad física y la salud en Ecuador, y específicamente, en la ciudad de Guayaquil. El objetivo de la presente investigación se basa en analizar los hábitos y preferencias de consumo de personas que practican un estilo de vida saludable en la ciudad de Guayaquil, con el fin de identificar los factores culturales, sociales y económicos que influyen en sus decisiones de compra y comportamiento alimenticio, así como las barreras que enfrentan para mantener dichos hábitos. Este análisis busca aportar insumos que permitan diseñar estrategias más efectivas de comunicación, marketing y políticas públicas orientadas a promover estilos de vida saludables de manera sostenible y contextualizada.

Materiales y métodos

Este estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental, de tipo transversal y con un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas con el objetivo de obtener una comprensión integral sobre los hábitos, percepciones y barreras relacionadas con los estilos de vida saludables y el consumo responsable en la ciudad de Guayaquil.

En la fase cualitativa se aplicaron entrevistas semiestructuradas a expertos en salud y nutrición. Estas entrevistas permitieron explorar en profundidad las motivaciones, contextos y dificultades que enfrentan en el man-

tenimiento de estos estilos de vida. La técnica empleada fue el análisis de contenido temático, lo que facilitó la identificación de patrones relevantes relacionados con la alimentación, la actividad física, la influencia del entorno y el rol del marketing.

Paralelamente, en la fase cuantitativa se aplicó una encuesta estructurada, compuesta por preguntas cerradas de opción múltiple, dirigidas a una muestra de 375 personas con edades a partir de los 15 años que manifiestan llevar un estilo de vida saludable. La población objetivo estuvo conformada por habitantes de Guayaquil que declaran mantener hábitos de alimentación, ejercicio y consumo consciente. La muestra fue seleccionada por conveniencia, dado que no se contó con un marco muestral probabilístico, priorizando el acceso a personas que cumplieran con los criterios establecidos para el estudio.

Los datos recolectados a través de la encuesta fueron procesados mediante estadística descriptiva en el software SPSS versión 26, identificando frecuencias y porcentajes, lo que permitió analizar tendencias generales sobre las prácticas alimenticias, los factores de compra y las barreras percibidas para mantener un estilo de vida saludable. Esta combinación de enfoques permitió reforzar la validez del estudio al contrastar la percepción individual profunda recogida en las entrevistas con los patrones generalizados observados en la encuesta.

Resultados

A continuación, en la Tabla 1 se presenta un resumen que sintetiza las principales respuestas obtenidas en las entrevistas a expertos, donde se identificaron los temas recurrentes y las percepciones más destacadas en torno a los hábitos saludables y su relación con factores culturales, sociales y económicos.

Los resultados reflejan que, si bien existen avances en la conciencia sobre la alimentación saludable, los desafíos estructurales

siguen marcando una fuerte diferencia entre intención y acción. La falta de tiempo, el costo de productos saludables y el entorno social siguen siendo los principales obstáculos señalados por los expertos. Además, la cultura alimentaria ecuatoriana y la influencia de redes sociales contribuyen a mantener hábitos poco saludables, aunque también se reconocen como herramientas con potencial para el cambio, si se utilizan adecuadamente.

En este sentido, el marketing emerge como un factor de doble filo en la formación de hábitos saludables, según los expertos entrevistados. Si bien puede influir positivamente al promover estilos de vida activos y alimentos saludables, también contribuye a la confusión al publicitar productos procesados como “saludables” sin serlo realmente. Además, la fuerte presencia de marcas de comida rápida y el bombardeo publicitario en medios y redes sociales refuerzan hábitos alimenticios poco saludables, especialmente en contextos donde el conocimiento nutricional es limitado.

Otro resultado relevante es el impacto de las condiciones económicas y sociales, donde la inseguridad fue señalada como un factor clave que limita la actividad física, especialmente en barrios vulnerables. A ello se suma la falta de recursos para adquirir alimentos saludables, lo que genera una doble carga: mala alimentación y sedentarismo. Por lo que se hace necesario que se diseñen políticas públicas integrales que propicien mejores hábitos en lo referente a alimentación y salud.

En lo referente a los resultados de la encuesta aplicada, la Tabla 2 se presenta los principales datos demográficos de la muestra, esta caracterización permite comprender mejor el perfil de los participantes del estudio, aportando contexto a sus respuestas y facilitando una interpretación más precisa de los hallazgos.

Tabla 1. Resumen de resultados de las entrevistas a expertos sobre hábitos saludables

Tema	Hallazgos principales	Observaciones destacadas
Tendencias en los hábitos de alimentación saludable	• Popularidad del ayuno intermitente y dieta keto • Preferencia por alimentos frescos, locales y menos procesados • Mayor conciencia sobre la personalización de la alimentación	Se nota una evolución hacia el bienestar integral. Existe influencia de las redes sociales.
Desafíos para mantener hábitos saludables	• Falta de tiempo y disciplina. • Costos elevados de alimentos saludables • Influencia del entorno social y familiar	Las barreras estructurales siguen siendo determinantes.
Redes sociales y la tecnología en la adopción de hábitos saludables	• Amplificación de mensajes y tendencias saludables • Riesgo de desinformación o modas extremas • Idealización de estilos de vida poco realistas	Canales útiles, pero que requieren criterio crítico por parte del consumidor.
Cultura en los hábitos alimenticios	• Tradiciones familiares basadas en frituras y carbohidratos • Costumbres heredadas que limitan la adopción de nuevas prácticas • Confusión sobre qué es “saludable”	La cultura representa tanto una barrera como una oportunidad para la reeducación alimentaria.
Condiciones económicas y sociales en la adopción de hábitos saludables	• Inseguridad impide prácticas como caminar o hacer ejercicio al aire libre • La precariedad económica limita la compra de alimentos saludables • Prioridad por cubrir necesidades básicas	Las condiciones del entorno reducen las posibilidades de aplicar recomendaciones saludables.

Tabla 2. Caracterización de la muestra

Variable	Categoría	Porcentaje (%)
Edad	15 – 19 años	3,1 %
	20 – 24 años	9,4 %
	25 – 29 años	15,6 %
	30 – 34 años	39,0 %
	35 – 39 años	15,1 %
	40 – 44 años	11,2 %
	45 – 49 años	2,6 %
	50 – 54 años	2,9 %
	55 – 59 años	0,8 %
	60 – 64 años	0,5 %
Nivel educativo	Primaria	2,1 %
	Secundaria	34,8 %
	Educación superior	53,8 %
	Maestría o doctorado	9,4 %

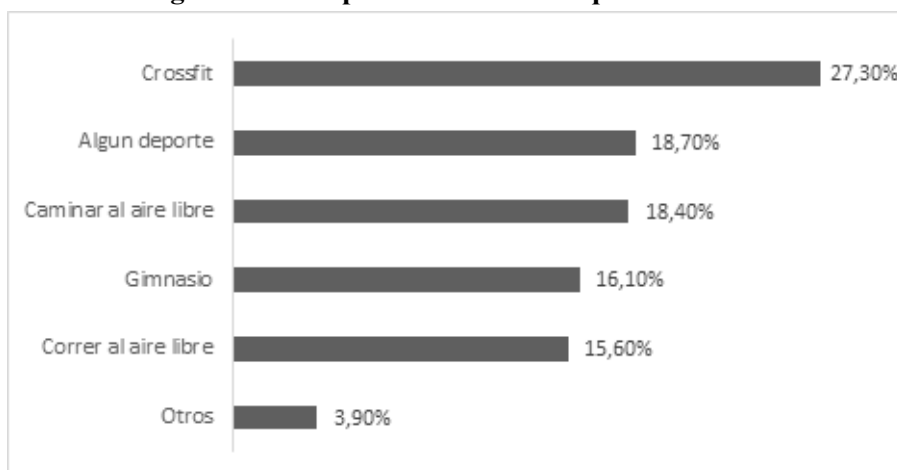
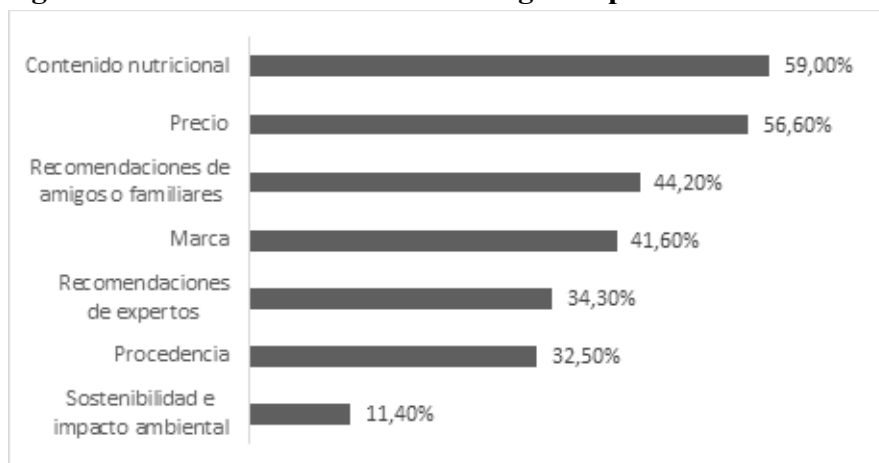
Variable	Categoría	Porcentaje (%)
Sector de residencia	Sur de Guayaquil	50,1 %
	Norte de Guayaquil	30,6 %
	Centro de Guayaquil	17,7 %
	Suroeste (suburbio) de Guayaquil	1,6 %
Sexo	Femenino	56,1 %
	Masculino	43,9 %
Estado civil	Soltero	61,0 %
	Casado	16,9 %
	Unión libre	8,8 %
	Unión de hecho	7,8 %
	Divorciado	4,2 %
	Separado	1,3 %
Situación laboral	Relación de dependencia	56,4 %
	Emprendedor	15,6 %
	Estudiante	9,6 %
	Trabajo eventual	6,8 %
	Colabora en negocio familiar	6,0 %
	Buscando trabajo	5,2 %

Sobre las preferencias y elecciones alimenticias de los encuestados, se resalta la variedad de enfoques dietéticos que se siguen en la actualidad para mantener un estilo de vida más saludable, donde el 71,2 % indicó que trata de mantener una alimentación equilibrada, el 15,8 % una dieta baja en azúcar, carbohidratos y grasas, el 4,4 % de los encuestados se describen como vegetarianos, es decir han excluido el consumo de carnes en su diario vivir. El 4,2 % siguen una dieta Keto que es una dieta baja en carbohidratos y alta en grasas, el 2,6 % es vegano, una dieta que elimina el consumo de productos de origen animal. El 0,5 % indicó que no sigue ninguna dieta y el 0,3% sigue una dieta de ayuno intermitente.

Por otra parte, el 26,5 % de la muestra indica que realiza actividad física cinco días por semana, este porcentaje deja claro que mantiene un compromiso regular con el ejercicio. El 21,3 % lo hace tres días por semana, el 17,1 % todos los días, el 13,5 % solo dos días a

la semana, el 9,4 % realiza ejercicios 4 días por semana, el 6,5% indico que solo realiza ejercicio una vez a la semana, y tan solo el 5,5 % no realiza ninguna actividad física. La baja proporción de personas que no realizan actividad física refuerza la idea de una población mayoritariamente interesada en mantener un estilo de vida saludable a través del ejercicio y práctica de algún deporte.

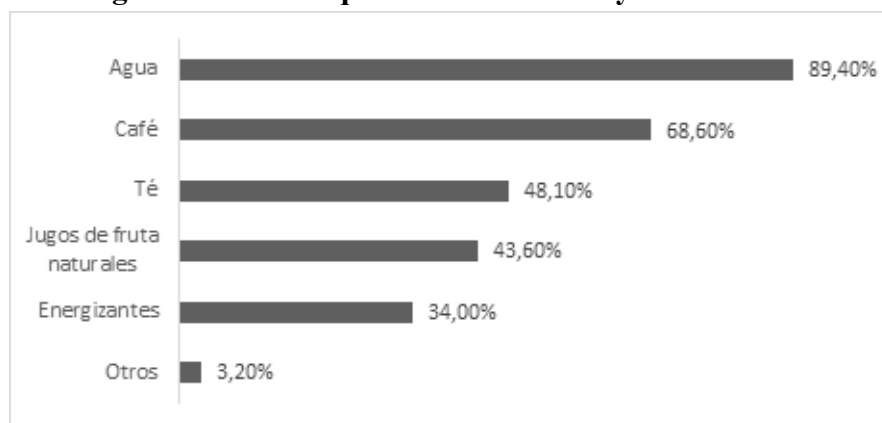
La Figura 1 muestra las principales actividades físicas realizadas por las personas encuestadas, se observa una alta participación en prácticas diversas, con una inclinación destacada hacia el crossfit, deportes organizados y actividades al aire libre como caminar o correr. Esto sugiere un perfil de muestra activamente comprometido con el cuidado de su salud física, donde predomina la elección de rutinas dinámicas e integrales.

Figura 1. Principal actividad física que realiza**Figura 2. Factores de relevancia al elegir un producto alimenticio**

Asimismo, los datos muestran que el 47,3 % de los encuestados ha mantenido un estilo de vida saludable entre 1 y 2 años, mientras que el 26,2 % lo ha sostenido por un período de 3 a 5 años. Un 19,5 % indicó haberlo adoptado hace menos de un año, y solo el 7 % ha seguido este estilo durante más de 5 años. Estos resultados permiten comprender mejor la evolución y permanencia en el tiempo de los hábitos saludables dentro de la muestra analizada. En esta misma línea, el 28,6 % de los encuestados señaló que la falta de tiempo es la principal barrera para realizar actividad física, seguido por un 23,4 % que indicó la falta de apoyo o interés en su círculo cercano. Un 20,8 % mencionó que las distracciones, como el uso excesivo de pantallas y redes sociales, interfieren con su rutina de ejercicio. Por otro lado, el 16,9 % atribuye la dificultad a la inseguridad del entorno, mientras que el 9,4 %

considera que la falta de recursos económicos limita su participación en actividades físicas. Solo el 0,5 % afirmó no tener dificultades y un 0,3 % mencionó la falta de motivación como un obstáculo.

Por otra parte, la Figura 2 evidencia los factores que influyen en la elección de productos alimenticios por parte de las personas que mantienen hábitos saludables, destacando una preferencia marcada por la lectura del contenido nutricional y el precio como principales criterios de selección. Aunque factores como la marca, las recomendaciones sociales y de expertos también inciden, aspectos como la sostenibilidad ambiental aún tienen escasa relevancia. Este resultado sugiere que, si bien hay una conciencia creciente sobre la salud y la economía, aún existe un amplio margen para fortalecer la educación sobre el impacto ambiental en las decisiones de consumo.

Figura 3. Bebidas que consume con mayor frecuencia

En cuanto a las bebidas de consumo habitual, la Figura 3 evidencia una marcada inclinación hacia opciones vinculadas al bienestar y la salud. El agua encabeza la lista con un 89,4 %, reflejando una fuerte conciencia sobre la importancia de una adecuada hidratación. Le siguen el café (68,6 %) y el té (48,1 %), lo que sugiere hábitos arraigados que combinan aspectos culturales y percepciones de salud. Los jugos naturales (43,6 %) también tienen una presencia significativa, mientras que opciones como bebidas energizantes (34 %) y gaseosas (0,5 %) son menos populares, lo que refuerza la idea de un perfil de consumidor orientado hacia elecciones más saludables.

Cuando los encuestados consumen alimentos fuera de su domicilio, el 40,5 % de los encuestados indican que en su lugar de trabajo no hay muchas opciones de comida saludable, el 31,7 % indica que existe poca oferta de productos saludables, mientras que el 27,8 % de la muestra opta por indicar que el precio de la comida saludable es más elevado que el de la comida regular.

En cuanto al nivel de confianza en la veracidad de la información emitida por la industria de alimentos y suplementos, el 61,6 % de los encuestados manifiesta una confianza moderada, el 27,5 % expresa un bajo nivel de confianza y apenas el 10,9 % declara confiar plenamente. Esto refleja una percepción crítica por parte de los consumidores, lo que apunta a la importancia de una comunicación clara, auténtica y transparente por parte de la industria para fortalecer su credibilidad. Esta percepción crítica también se refleja en la va-

loración de los productos etiquetados como saludables. El 64,4 % de los encuestados señala que ‘casi siempre’ confía en que estos productos realmente lo son, mientras que el 32,2 % afirma que ‘nunca’ lo hace y apenas un 3,4% confía plenamente en dichas etiquetas. Este bajo nivel de confianza absoluta sugiere que, aunque existe una predisposición positiva hacia ciertos productos, los consumidores siguen evaluando con cautela la información nutricional, y tienden a confiar sólo en marcas específicas que consideran fiables.

Por otra parte, referente a la oferta de productos orgánicos, el 29,1 % de los encuestados indicó que existen pocas tiendas con este tipo de productos, el 27,5 % que existe poca variedad en el mercado, el 22,1 % señaló que es de difícil acceso por precios altos, el otro 20,8 % que tienen un tiempo de duración mucho menor en comparación a otros productos, y tan solo el 0,3 % no tiene conocimiento de los productos orgánicos. Esta información es útil para los minoristas, productores y la industria en general para abordar los problemas y mejorar la oferta de productos orgánicos.

Como se observa en la Figura 4, el 55,3 % de los encuestados adquiere sus productos alimenticios principalmente en supermercados, consolidándose como el canal de compra más frecuente. Le siguen los mercados con un 22,1 % y las tiendas de barrio o cercanas al domicilio con un 21,3 %, lo que puede reflejar una preferencia por la proximidad y el acceso a productos frescos o locales. Solo el 1,3 % recurre al servicio a domicilio, evidenciando una baja adopción de este canal en el contexto

estudiado. Estos datos pueden orientar a cada canal de distribución en el diseño de estrategias que resalten sus ventajas competitivas, como la conveniencia, variedad o confianza.

Tal como se muestra en la Figura 5, los hábitos que la muestra procura mantener en su vida diaria reflejan un compromiso general con la salud integral. El 60,5 % consume vitaminas y minerales con frecuencia, lo que denota una preocupación por la nutrición y el bienestar general. De forma similar, el 60,3 % procura mantener un peso saludable y el 55,6 % cultiva una actitud positiva, lo que eviden-

cia conciencia sobre el impacto del bienestar emocional. Asimismo, el 48,3 % evita el consumo de productos procesados, optando por alimentos más naturales. Otros hábitos mencionados incluyen limitar el uso de pantallas (34,5 %), leer de forma continua (27,5 %), y en menor proporción (0,3 %), acciones más individuales como hidratarse adecuadamente, hacer ejercicio con regularidad, tejer o evitar bebidas gaseosas. Estos datos revelan una variedad de prácticas saludables, con énfasis tanto en la dimensión física como mental del bienestar.

Figura 4. Canal de compra de alimentos

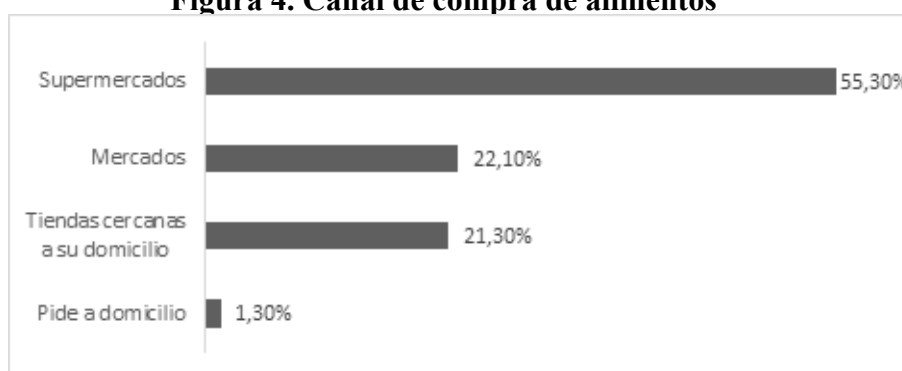
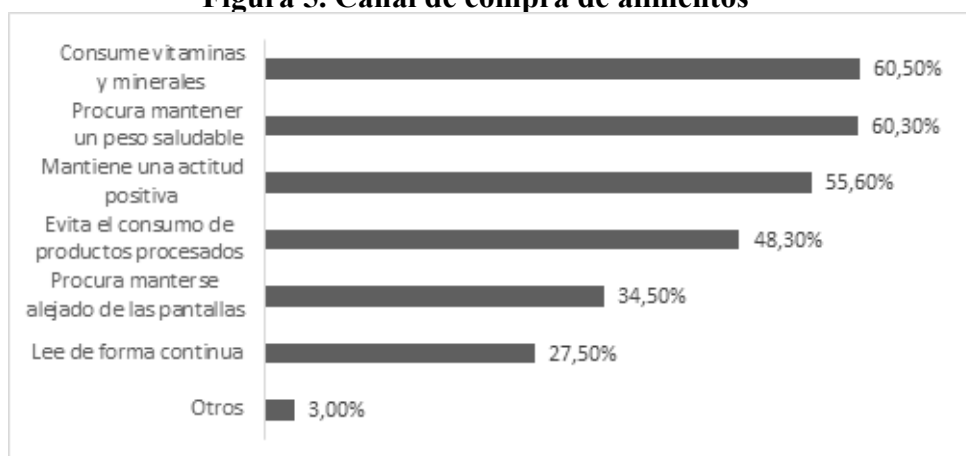


Figura 5. Canal de compra de alimentos



Al integrar los hallazgos de la encuesta con los resultados de las entrevistas a expertos (ver Tabla 1), se refuerza la comprensión sobre los hábitos saludables desde una perspectiva tanto individual como estructural. Por un lado, la encuesta revela que las personas priorizan el consumo de agua, la ingesta de vitaminas y minerales, y la lectura de etiquetas como parte de sus rutinas, mientras que factores como

la falta de tiempo, la inseguridad y el entorno social limitan la actividad física. Estos datos coinciden de manera consistente con lo expresado por los expertos, quienes señalaron que los mayores obstáculos para mantener un estilo de vida saludable radican en las barreras estructurales, económicas y culturales, como el alto costo de alimentos saludables y las tradiciones alimenticias familiares centrada en fri-

turas y carbohidratos. Además, mientras la encuesta mostró niveles moderados de confianza en la industria alimentaria y en el etiquetado de productos, las entrevistas complementaron esta percepción al señalar la desinformación y el uso poco ético del marketing como fuentes de confusión para el consumidor. También se identificó en ambos enfoques el papel ambivalente de las redes sociales, vistas como canales para la promoción de hábitos saludables, pero también como generadoras de tendencias poco realistas o insostenibles.

Discusión

Los resultados del presente estudio evidencian una tendencia creciente hacia la adopción de estilos de vida saludables entre los habitantes de Guayaquil, particularmente en el grupo etario de 30 a 34 años. Esta inclinación se manifiesta en la preferencia por actividades físicas como el crossfit, deportes organizados y caminatas al aire libre, lo que sugiere una conciencia creciente sobre la importancia del bienestar físico.

No obstante, persisten barreras significativas que dificultan la práctica regular de actividad física. La falta de tiempo, la influencia de círculos sociales con hábitos distintos y las distracciones tecnológicas, como el uso excesivo de pantallas y redes sociales, son factores que limitan la consolidación de estos hábitos. Además, la inseguridad en ciertos entornos urbanos y las limitaciones económicas también se presentan como obstáculos relevantes. Estos resultados coinciden con estudios en otras latitudes que identifican factores similares como impedimentos para la actividad física en contextos urbanos de América Latina.

En este sentido Delgado *et al.* (2024) destacan que la percepción de inseguridad en espacios públicos, como parques urbanos, varía significativamente según la región socioeconómica, afectando la disposición de las personas a utilizar estos espacios para actividades físicas. La desigualdad en la distribución de recursos y programas de infraestructura urbana es un problema latente en la región. En esta línea, las iniciativas para promover la actividad física, como la creación de espacios pú-

blicos y programas de recreación, a menudo no alcanzan a las poblaciones más desfavorecidas (Gomez *et al.*, 2015), lo cual crea una disparidad en el acceso a instalaciones que facilitan la actividad física. En esta misma línea, Guerrero *et al.* (2024) señalan que los ingresos económicos y la situación laboral influyen en la calidad de vida de las personas, donde un componente principal es su bienestar físico, mental, así como una adecuada nutrición.

En cuanto a las decisiones de consumo alimenticio, la mayoría de los encuestados prioriza la lectura del contenido nutricional y el precio al elegir productos, reflejando una preocupación por la salud y la economía. Sin embargo, aspectos como la sostenibilidad ambiental aún no son determinantes en la elección de alimentos, lo que indica un área potencial para intervenciones educativas y de concienciación. Este patrón de comportamiento también ha sido observado en estudios realizados en mercados agroecológicos de Quito, donde la salud personal es la principal motivación de compra, mientras que las preocupaciones ambientales ocupan un lugar secundario (Vasco *et al.*, 2018). Esto coincide con los hallazgos de Xing y Liao (2024), quienes señalan que en China las preocupaciones por la salud tienen un impacto directo en el comportamiento de compra de alimentos orgánicos, aunque las preocupaciones ambientales también juegan un papel a través de las normas subjetivas (influencia social), y concluyen que si bien ambas preocupaciones son importantes, las motivaciones de salud tienen un efecto más inmediato en las elecciones de los consumidores.

La confianza en la información proporcionada por la industria de alimentos y suplementos es moderada, con un porcentaje significativo de la muestra expresando escepticismo. Esto resalta la necesidad de una comunicación más transparente y auténtica por parte de las empresas, así como de regulaciones más estrictas que garanticen la veracidad de la información nutricional. Estudios han señalado que la influencia corporativa en las políticas nutricionales puede socavar la confianza pública y la efectividad de las estrategias de salud pública (Torres *et al.*, 2023).

El marketing también desempeña un papel significativo en las decisiones de consumo. Las estrategias de promoción y la presencia de productos en medios digitales influyen en las elecciones alimenticias, especialmente entre los jóvenes. Esto destaca la importancia de desarrollar campañas de marketing responsables que promuevan opciones saludables y accesibles. Investigaciones en Ecuador han demostrado que el etiquetado nutricional tipo semáforo puede ser efectivo, pero su impacto depende del nivel de comprensión y confianza del consumidor en la información proporcionada (Sumba *et al.*, 2015; Cordero-Ahiman *et al.*, 2022).

En la muestra obtenida, se obtuvo como resultado que factores como la inactividad física, los hábitos alimenticios inadecuados, el sobrepeso y la obesidad están siendo progresivamente modificados y mejorados, al menos por una parte de la población, dado que se está obteniendo una mejor conciencia en torno a su estilo de vida. En esto puede colaborar el marketing social, el cual aplica principios de marketing comercial para promover la salud y cambios de comportamiento social ha demostrado ser prometedor en la mejora de la salud y los hábitos alimentarios entre las poblaciones (Gordon *et al.*, 2006). Por ejemplo, Nosi *et al.* (2021) destacan que las campañas empleando esta vertiente del marketing dirigidas a niños en Italia mejoraron sus conocimientos sobre alimentación saludable, redujeron el sedentarismo y aumentaron el consumo de alimentos saludables.

En conjunto los hallazgos obtenidos aportan una mirada integral a las preferencias de consumo de personas con hábitos saludables, destacando la necesidad de intervenciones educativas, políticas públicas y estrategias de comunicación responsables para propagar estos estilos de vida saludables al resto de la población. En este sentido, la economía conductual y sus principios -particularmente los *nudges*- pueden emerger como aliados del estado e instituciones gubernamentales, a fin de diseñar estrategias que permitan incidir en una mejora de los hábitos alimenticios y de salud de los ciudadanos (Pérez y Rodríguez, 2022; Sumba y Sánchez-Bayón, 2024). Es así que

las aportaciones de la economía conductual han sido evidenciadas en diversos estudios relacionados con la promoción de la actividad física (Forberger *et al.*, 2022; Tzikas *et al.*, 2024) y elección de alimentos saludables (Lindstrom *et al.*, 2023; Ledderer *et al.*, 2020; Arno y Thomas, 2016), por lo que alguna de estas estrategias se puede adaptar al contexto ecuatoriano a fin de mejorar los hábitos de salud y consumo alimentario de sus ciudadanos.

Conclusiones

Este estudio permitió identificar y comprender los hábitos y preferencias de consumo de personas que practican un estilo de vida saludable, así como los factores sociales, económicos y culturales que influyen en dichas prácticas. Los hallazgos confirman que, aunque existe una creciente conciencia sobre la importancia de la alimentación saludable, la actividad física y el bienestar emocional, persisten barreras significativas que limitan la adopción y sostenibilidad de estos hábitos. Entre ellas destacan la falta de tiempo, la inseguridad en el entorno y las limitaciones económicas, las cuales fueron señaladas tanto por los encuestados como por los expertos entrevistados.

Asimismo, se identificó una confianza moderada en la información proporcionada por la industria alimentaria y un uso crítico de las etiquetas de productos, lo que refleja un consumidor cada vez más informado, pero también expuesto a mensajes confusos provenientes del marketing y las redes sociales. Estos canales, si bien pueden fomentar cambios positivos en la conducta, también reproducen modas poco realistas o desinformación, afectando la toma de decisiones saludables.

Por otro lado, los datos recogidos permiten evidenciar una inclinación por prácticas como el consumo de vitaminas, el control del peso, la actitud positiva y la reducción de alimentos procesados, lo que sugiere un enfoque integral del bienestar que trasciende la nutrición e incluye el equilibrio emocional y el aprendizaje continuo. En este contexto, el marketing nutricional y ecológico adquiere relevancia como herramienta para facilitar elecciones más conscientes, mediante estrategias que pro-

muevan productos auténticamente saludables, sostenibles y basados en evidencia científica. Una comunicación responsable en torno a estos productos no solo puede impulsar mejores decisiones alimentarias, sino también fortalecer la confianza del consumidor en los procesos de producción y comercialización.

La triangulación entre la encuesta y las entrevistas a expertos permitió validar y enriquecer los resultados, aportando una mirada más profunda sobre los retos y oportunidades para promover estilos de vida saludables en la sociedad ecuatoriana. En este sentido, se reafirma la necesidad de diseñar estrategias de comunicación más claras y responsables, junto con políticas públicas orientadas a mejorar el acceso a alimentos saludables, generar entornos seguros para la actividad física y contrarrestar las barreras estructurales detectadas. Además, la economía conductual puede desempeñar un papel clave en este esfuerzo, al diseñar intervenciones basadas en *nudges* (empujones) que orienten a los individuos hacia decisiones más saludables sin restringir su libertad de elección, como reorganizar espacios de compra para destacar productos nutritivos, simplificar la información en el etiquetado o incentivar pequeñas acciones cotidianas que generen hábitos sostenibles en el tiempo.

En esta misma línea, el marketing social apoyado por el uso estratégico de las redes sociales puede convertirse en una herramienta importante para fomentar hábitos más saludables de alimentación y ejercicio físico. A través de contenidos atractivos, mensajes adaptados a diferentes públicos y el aprovechamiento del alcance masivo de plataformas como Facebook, Instagram y TikTok, es posible generar conciencia, motivación y sentido de pertenencia en torno a estilos de vida saludables. Campañas que visibilicen historias locales, promuevan desafíos comunitarios o presenten modelos positivos pueden influir en las decisiones cotidianas de las personas, especialmente entre los jóvenes. De esta manera, las redes sociales no solo informan, sino que también inspiran y movilizan, fortaleciendo el impacto del marketing social en la mejora de la salud de la población ecuatoriana.

Entre las principales limitaciones del estudio

se encuentra el carácter geográfico de la muestra, compuesta únicamente por personas residentes en la ciudad de Guayaquil, lo que limita la generalización de los resultados a otras regiones del país con realidades sociales y económicas distintas. Además, al tratarse de una muestra no probabilística por conveniencia, los resultados deben interpretarse como exploratorios.

Para futuras investigaciones se sugiere ampliar la muestra a otras ciudades y zonas rurales del Ecuador, y realizar estudios longitudinales que permitan observar cambios en los hábitos saludables a lo largo del tiempo. También sería pertinente profundizar en el análisis del papel del marketing digital y las redes sociales en la configuración de percepciones sobre la salud, así como en la eficacia de campañas educativas y comunitarias en contextos de vulnerabilidad.

Referencias bibliográficas

- Abadeano Sanipatin, C. E., Mosquera Guilcapi, M. de J., Coello Viñán, J. E. y Coello Viñán, B. E. (2019). Alimentación saludable en preescolares: un tema de interés para la salud pública. *Revista Eugenio Espejo*, 13(1), 72-87. <https://doi.org/10.37135/ee.004.06.09>
- Abramo, L., Cecchini, S. y Ullmann, H. (2020). Enfrentar las desigualdades en salud en América Latina: el rol de la protección social, *Cienc. Saude coletiva*, 25(5), 1587-1598. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020255.32802019>
- Arno, A. y Thomas, S. (2016). The efficacy of nudge theory strategies in influencing adult dietary behaviour: a systematic review and meta-analysis. *BMC public health*, 16, 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3272-x>
- Cabezas García, E. (2024). Marketing nutricional, salud y bienestar para todos: La nueva apuesta de la industria alimentaria. *Revista Cubana de Alimentación y Nutrición*, 33(1), 246-259. <https://revalnutricion.sld.cu/index.php/rcan/article/view/1490>
- Chandon, P. y Wansink, B. (2012). Does food marketing need to make us fat? A review

- and solutions. *Nutrition Reviews*, 70(10), 571–593. <https://doi.org/10.1111/j.1753-4887.2012.00518.x>
- Cordero-Ahiman, O. V., Vanegas, J. L., Fernández-Lucero, C. A., Torres-Torres, D. F., Ayaviri-Nina, V. D. y Quispe-Fernández, G. M. (2022). Responsible Marketing in the Traffic Light Labeling of Food Products in Ecuador: Perceptions of Cuenca Consumers. *Sustainability*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/su14063247>
- Cristancho-Triana, G. J., Cancino-Gómez, Y. A. y Ninco-Hernández, F. A. (2024). Factores que influyen en el comportamiento de consumo sostenible en la generación Z. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(27), 51-67. <https://doi.org/10.17163/ret.n27.2024.04>
- Cueva Estrada, J. M., Sumba Nacipucha, N. A. y Delgado Figueroa, S. P. (2021). Marketing social y su incidencia en el comportamiento del consumidor. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(95), 852-867. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.25>
- Da Cruz, G. L., da Costa Louzada, M. L., Silva, J. T. da, Maria Fellegger Garzillo, J., Rauber, F., Schmidt Rivera, X., ... Levy, R. B. (2024). The environmental impact of beef and ultra-processed food consumption in Brazil. *Public Health Nutrition*, 27(1). <https://doi.org/10.1017/S1368980023002975>
- Delgado da Silva, B. M., Bakay, E. K. y Batista de Moraes, M. (2024). Safety in Public Open Green Spaces in Fortaleza, Brazil: A Data Analysis. *Sustainability*, 16(2), 539. <https://doi.org/10.3390/su16020539>
- Encalada Añazco, R. F., Peñaherrera Vásquez, D. L. y González Illescas, M. L. (2021). Los superalimentos como tendencia del mercado: Un análisis de las oportunidades para las empresas exportadoras. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 157–179. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1627>
- FAO, FIDA, OPS, WFP y UNICEF. (2021). América Latina y el Caribe - Panorama regional de la seguridad alimentaria y nutricional 2021: estadísticas y tendencias. Santiago de Chile, FAO. <https://doi.org/10.4060/cb7497es>
- Forberger, S., Wichmann, F. y Comito, C. N. (2022). Nudges used to promote physical activity and to reduce sedentary behaviour in the workplace: Results of a scoping review. *Preventive medicine*, 155. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2021.106922>
- Gomez, L. F., Sarmiento, R., Ordoñez, M. F., Pardo, C. F., de Sá, T. H., Mallarino, C. H., Miranda, J. J., Mosquera, J., Parra, D. C., Reis, R. y Quistberg, D. A. (2015). Urban environment interventions linked to the promotion of physical activity: a mixed methods study applied to the urban context of Latin America. *Social science & medicine* (1982), 131, 18–30. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.02.042>
- Gordon, R., McDermott, L., Stead, M. y Angus, K. (2006). The effectiveness of social marketing interventions for health improvement: what's the evidence?. *Public health*, 120(12), 1133–1139. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2006.10.008>
- Guerrero Cabrera, J., Vera Torres, H., Ascencio Burgos, K., Sumba Nacipucha, N. y Cueva Estrada, J. (2024). Employability and its influence on the quality of life of Generation X in Guayaquil, Ecuador. *Espergesia*, 11(2). <https://doi.org/10.18050/rev.espergesia.v11i2.2933>
- INEC. (2018). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición ENSANUT*. Obtenido de <https://bit.ly/440WFse>
- Keller, K. L. y Kotler, P. (2021). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.
- Ledderer, L., Kjær, M., Madsen, E. K., Busch, J. y Fage-Butler, A. (2020). Nudging in Public Health Lifestyle Interventions: A Systematic Literature Review and Metasynthesis. *Health education & behavior*, 47(5), 749–764. <https://doi.org/10.1177/1090198120931788>
- León, K. V., Chila, R. L. y Bastidas, L. F. (2024). Impacto de calidad de vida en trabajadores del sector privado ecuatoriano: ley humanitaria 2020. *Ágora de heterodoxias*, 10(1), 66-86. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10615768>
- Lindstrom, K. N., Tucker, J. A. y McVay, M. (2023). Nudges and choice architecture to promote healthy food purchases in adults:

- A systematized review. *Psychology of addictive behaviors*, 37(1), 87–103. <https://doi.org/10.1037/adb0000892>
- Mamani Escobar, B., Redrovan, D., Villeda, E. y Hernández Santana, A. (2021). ¿Somos conscientes del efecto de las redes sociales en nuestra nutrición? . *Innovare: Revista De Ciencia Y tecnología*, 10(3), 178–180. <https://doi.org/10.5377/innovare.v10i3.12990>
- Ministerio de salud pública MSP (2018). *ENCUESTA STEPS ECUADOR 2018 MSP, INEC, OPS/OMS Vigilancia de enfermedades no transmisibles y factores de riesgo*. <https://bit.ly/3YIxx6U>
- Nosi, C., D'Agostino, A., Pratesi, C. A. y Barbarossa, C. (2021). Evaluating a social marketing campaign on healthy nutrition and lifestyle among primary-school children: A mixed-method research design. *Evaluation and program planning*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.101965>
- Oliveira T de S, Pereira A. (2024) Expressions of inequalities in access to health services in Latin America: a scoping review. *Ciencia & saude coletiva*, 29(7). <https://doi.org/10.1590/1413-81232024297.04932024>
- Otten, H. S., & Seferidi, P. (2022). Prevalence and socioeconomic determinants of the double burden of malnutrition in mother-child pairs in Latin America and the Caribbean. *BMJ nutrition, prevention & health*, 5(2), 263–270. <https://doi.org/10.1136/bmjnp-2022-000489>
- Pazmiño Rodríguez, J. M., Cueva Estrada, J. M., Sumba Nacipucha, N. A. y Lozano Castillo, A. N. (2021). Decisión de compra de la generación Z y su relación con el Marketing Ecológico. *Journal of the Academy*, (5), 62-77. <https://doi.org/10.47058/joa5.5>
- Peattie, K. y Peattie, S. (2009). Social marketing: A pathway to consumption reduction? *Journal of Business Research*, 62(2), 260–268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.033>
- Pérez, A. y Rodríguez, A. (2022). Economía conductual: un análisis desde la interdisciplinariedad y la complejidad. *Apuntes del Cenes*, 41 (74): 17–40. <https://doi.org/10.19053/01203053.v41.n74.2022.13983>
- Peñañiel Espinoza, M. M. y Lopez Chila, R. D. (2012). *Estudio sobre la utilización y efectividad del Comercio Electronico (E-commerce) y propuesta para su Implementacion en las Pymes del Sector Comercial de Guayaquil*. [Tesis de posgrado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3168>
- Rosado, M., Yaguachi, R., Lomas, L., Villota, W. y Poveda, C. (2022). Uso de redes sociales y consumo de alimentos en adultos jóvenes que asisten a gimnasios de la ciudad de guayaquil. (2022). *Nutrición Clínica Y Dietética Hospitalaria*, 42(4). <https://doi.org/10.12873/424Ryaguachi>
- Ruiz León, M. (2021). Formación nutricional comunitaria, entre agentes educativos de la primera infancia en Parral, Chihuahua, México. *Espergesia*, 8(1), 40-50. <https://doi.org/10.18050/esp.2014.v8i1.2712>
- Sotomayor-Pereira, J. G., Guerrero Carrasco, M. J., Solórzano González, A. M. y Sarmiento Chugcho, C. B. . (2025). Análisis del comportamiento de consumo de sal en la provincia de El Oro, Ecuador: implicaciones para el mercado y la industria. *Espergesia*, 12(1), 7-23. <https://doi.org/10.18050/rev.espergesia.v12i1.3418>
- Sumba Nacipucha, N., Cueva Estrada, J. y Yaguana Herrera, T. (2015). Análisis sobre la influencia del semáforo nutricional en la decisión de compra del consumidor en productos alimenticios. Paper presentado en II Congreso Salesiano de Ciencia, Tecnología e Innovación para Sociedad (CITIS 2015).
- Sumba Nacipucha, N. y Sanchez-Bayon, A. (2024). Avances en la economía conductual: Cambio paradigmático hacia una economía humanista. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 26(2), 633–650. <https://doi.org/10.36390/telos262.02>
- Torres, I., Villalba, J. J., López-Cevallos, D. F. y Galea, S. (2023). Governmental institutionalization of corporate influence on national nutrition policy and health: a case study of Ecuador. *The Lancet Regional Health – Americas*, 29, 100645. <https://doi.org/10.1016/j.lana.2023.100645>

- Tzikas, A., Koulterakis, G., Athanasakis, K. y Merakou, K. (2024). Nudging Interventions on Stair Use: A Scoping Review. *Journal of Prevention*, 45, 685–722. <https://doi.org/10.1007/s10935-024-00790-2>
- UNICEF (2021). *Panorama regional de seguridad alimentaria y nutricional 2021*. Obtenido de <https://www.unicef.org/lac/comunicados-prensa/nuevo-informe-de-la-onu-el-hambre-en-america-latina-y-el-caribe-aumento>
- Vasco, C., Sánchez, C., Limaico, K. y Abril, V. H. (2018). Motivations to consume agroecological food: An analysis of farmers' markets in Quito, Ecuador. *Journal of Agriculture and Rural Development in the Tropics and Subtropics*, 119(1), 1–13. <https://jarts.info/index.php/jarts/article/view/2018040955214>
- Xing, Y. y Liao, Y. (2024). Health or environment? How do motivations affect consumers' organic food purchasing behaviour in China?. *British Food Journal*, 126(10), 3779-3802. <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2024-0356>



Impacto del proyecto NAF de UMET Machala en la cultura y recaudación fiscal orense-Ecuador

(Impact of UMET Machala's NAF project on the culture and tax collection of Orense, Ecuador)

Marjorie Katherine Crespo García

<https://orcid.org/0000-0002-4260-1811>

Universidad Metropolitana del Ecuador sede Machala. mcrespo@umet.edu.ec

Juan Carlos Muñoz Briones

<https://orcid.org/0000-0003-3379-4911>

Universidad Metropolitana del Ecuador sede Machala. cjmunoz@umet.edu.ec

Ana Alexandra López Jara

<https://orcid.org/0000-0001-6905-9025>

Universidad Católica de Cuenca, Ecuador. alopezj@ucacue.edu.ec

Frank Ariel Guartatanga Granda

<https://orcid.org/0009-0000-2628-8960>

Universidad Metropolitana del Ecuador sede Machala.
frankguartatanga200112@gmail.com

Resumen

Esta investigación está enfocada en el análisis de los resultados del proyecto de vinculación de los Núcleos de Apoyo contable y Fiscal de la Universidad Metropolitana del Ecuador, sede Machala, en convenio con el Servicio de Rentas Internas (2024), manteniendo un servicio gratuito de orientación fiscal a la comunidad Orense, realizada por estudiantes y docentes certificados por el órgano regulador. El objetivo de este trabajo es evaluar su impacto económico y el fortalecimiento de la cultura tributaria en los contribuyentes del sector, así como la consunción académica y de recaudación. Se aplicó una metodología descriptiva con un enfoque cuantitativo y de corte longitudinal, mediante análisis descriptivo y el método estadístico de correlación a través de la prueba de Pearson. Con esta prueba, se determinó la relación existente entre las variables objeto de estudio. Teniendo como resultado, que los casos resueltos, autónomos y personas atendidas, tienen una relación altamente significativa, con un valor de $P=0,000$ y $0,013$; y una muy buena correlación según la R de Pearson= $1,000$ y $0,819$ respectivamente. Se concluye que brindar una correcta asesoría a todos los usuarios del consultorio tributario, es fundamental para crear una cultura tributaria en los ciudadanos.

Palabras clave: Impacto económico, cultura tributaria, recaudación fiscal.

Abstract

This research focuses on the analysis of the results of the project to link the Accounting and Tax Support Centers of the Metropolitan University of Ecuador, Machala campus, in agreement with the Internal Revenue Service (2024), maintaining a free tax guidance service to the Orense community, carried out by students and teachers certified by the regulatory body. The objective of this work is to evaluate its economic impact and the strengthening of tax culture in taxpayers in the sector, as well as academic and collection consumption. A descriptive methodology was applied with a quantitative and longitudinal approach, through descriptive analysis and the statistical evaluation method through the Pearson test. With this test, the existing relationship between the variables under study will be determined. As a result, the resolved cases, self-employed and people served, have a highly significant relationship, with a value of $P=0.000$ and 0.013 ; and a very good rating according to Pearson's $R=1.000$ and 0.819 respectively. It is concluded that providing adequate advice to all users of the tax office is essential to creating a tax culture among citizens.

Keywords: Economic Impact, tax culture, tax collection.

Recibido: 30/04/2025 | Aceptado: 30/06/2025

<https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1121> | Páginas: 142-150

📌 Cita sugerida (APA séptima edición):

Crespo García, M., Muñoz Briones, J., López Jara, A. y Guartatanga Granda, F. (2025). Impacto del proyecto NAF de UMET Machala en la cultura y recaudación fiscal orense-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 142-150. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1121>

Introducción

La cultura tributaria es la base fundamental bajo un sistema justo de impuesto, ya que asegura la estabilidad financiera del estado o de cualquier nación. Esto posibilita el financiamiento de obras en educación, salud e infraestructura, promueve la equidad en el uso de los servicios públicos y garantiza su libre acceso. Asimismo, contribuye a la estabilidad económica con un enfoque más asequible para la ciudadanía, reformando normas tributarias en beneficio de los generadores de ingresos y empleos, así como de la comunidad (Vega *et al.*, 2024).

Desde los inicios de la década de los noventa, América Latina ha venido presenciando importantes cambios en el nivel y la estructura de los ingresos tributarios recaudados. Por un lado, el ascenso sostenido de la carga tributaria promedio para la región muestra cierta regularidad, pero al mismo tiempo esconde fuertes diferencias entre países. Por otra parte, las estructuras tributarias de América Latina exhiben varias características en común que contrastan fuertemente con lo observado en los países desarrollados. La consideración de la magnitud y las implicancias de esos contrastes resultan cruciales, en la medida que se pretenda identificar aquellas áreas con mayores necesidades y posibilidades de introducir reformas tributarias superadoras (Gómez y Morán, 2016). Es por ello que la cultura tributaria en América Latina es considerada como un desafío de conformidades, debido al mal manejo de recursos, generando una percepción reacia a la recaudación.

El Ecuador obtiene la mayoría de sus ingresos fiscales del cobro de impuestos, siendo ese punto el que se debe fomentar de manera en que la cultura tributaria contribuya al desarrollo del país, puesto que existe aún una proporción significativa de recaudación por intereses de mora y por multas tributarias (Andrade y Cevallos, 2020). Uno de los principales retos ha sido aumentar la conciencia tributaria entre los ciudadanos, en especial a los microempresarios, que en la mayoría de ellos son de índole informales. Sin embargo, Ecuador es uno de los países latinoamericana-

nos que conforman a Eurosocial, en donde se han implementado estrategias de recaudación fiscal, mediante la creación de los Núcleos de Apoyo Contable y Fiscal (NAF), considerado como un puente entre la administración tributaria, las entidades de educación superior y la sociedad, fundamentándose como herramienta de recaudación fiscal inclusiva tal como lo menciona (Chonillo y Salazar, 2023).

Estos proyectos ofrecen espacios de atención personalizada gratuita a personas y empresas en temas de tributación y manejo del portal virtual en general por parte de maestros y estudiantes de instituciones de educación superior los cuales son capacitados con anterioridad para dar respuesta oportuna y adecuada a los contribuyentes de sus inquietudes.

Ante este escenario la Universidad Metropolitana y el Servicio de Rentas Internas (SRI) contrajeron convenio mediante los NAF, alienados a fomentar una cultura de cumplimiento tributario en contribuyentes personas naturales no obligadas a llevar contabilidad de escasos recursos, mediante el asesoramiento gratuito en el área contable y tributaria.

Este trabajo tiene como objetivo evaluar el impacto del proyecto en el fortalecimiento de la cultura tributaria mediante el cumplimiento de sus obligaciones, efecto económico por recaudación tributaria, el desarrollo del perfil profesional de los estudiantes de la carrera de contabilidad y auditoría, lo que justifica la relevancia del estudio en cuestión, siendo modelo de vinculación efectiva como institución de educación superior, así como parte estratégica de los NAF.

Materiales y métodos

Para el desarrollo eficaz de la investigación se aplicó una metodología con un enfoque cuantitativo (Abalde y Muñoz, 1992). Para ello, se realizó la recolección de datos por medio de encuestas, las cuales permitieron medir variables como: contribuyentes atendidos, nivel de conocimiento en el área tributaria, mejora del cumplimiento de las obligaciones fiscales y contribución al proceso de recaudación.

Se utilizó una metodología descriptiva con un diseño no experimental y de corte longi-

tudinal (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), ya que no se manipularon variables, lo que permitió observar los efectos naturales del proyecto en su entorno de estudio, basado en datos históricos. También se empleó el método estadístico de correlación, por medio de la prueba de Pearson (Hernández *et al.*, 2014), con la cual se determinó la relación existente entre las variables objeto de estudio. Como resultado, se analizaron los casos resueltos, autónomos y contribuyentes atendidos, para lo cual se empleó la Ecuación 1.

$$r = \Sigma[(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})] / [\sqrt{\Sigma(x_i - \bar{x})^2} * \sqrt{\Sigma(y_i - \bar{y})^2}] \quad (1)$$

Donde:

r: es el coeficiente de correlación de Pearson.

x_i : es el valor de la variable X para la observación i.

$\bar{x}$: es la media de la variable X.

y_i : es el valor de la variable Y para la observación i.

$\bar{y}$: es la media de la variable Y.

Σ : es la suma de los valores.

La población objeto de análisis fue contribuyentes personas naturales no obligadas a llevar contabilidad por UMET NAF desde el consultorio tributario alcanzando un total de 3.361 usuarios que accedieron a este servicio, a ellos mismos se les brindó capacitaciones gratuitas, en donde se aplicó una encuesta estructurada a 277 participantes capacitados en temas tributarios con el fin de medir el nivel de conocimiento, y percepción del asesoramiento recibido.

La validación de la encuesta se realizó mediante una revisión de la literatura y consulta con expertos en el campo. La validez de contenido se evaluó mediante la revisión de las preguntas y la verificación de su claridad y concisión. La validez de constructo se evaluó mediante la relación entre las preguntas y las variables que se pretenden medir.

Los criterios para la selección de la muestra se basaron en el cálculo utilizando la fórmula para muestras finitas, aplicando un margen de error del 5 %, la misma que dio como resultado a una muestra representativa de (277 usuarios capacitados), frente a la población total

(3.361 usuarios atendidos). Una vez determinado el número, otro de los criterios utilizados para llegar a ellos fue por conveniencia aplicando la misma a los contribuyentes que acudieron a las instalaciones del proyecto a hacer uso de los diferentes servicios.

Resultados

El proyecto asesoría tributaria gratuita mediante NAF creados por el SRI a través del consultorio UMET al servicio de la comunidad orense, implementado por la Universidad Metropolitana del Ecuador sede Machala, la cual se refuerza en base a la idea de (Crespo y Romero, 2023). La cual indica que organizaciones interconectadas con las universidades buscan crear esa cultura tributaria que tanto hace falta en el país representa una estrategia de vinculación con la sociedad, articulando la información académica, direccionada a responder a las necesidades actuales en el ámbito tributario mediante un análisis de sus resultados en el ejercicio 2024, siendo posible evaluar sus logros en tres dimensiones.

I. efecto económico por recaudación tributaria. II. Evaluar el impacto del proyecto en el fortalecimiento de la cultura tributaria mediante el cumplimiento de sus obligaciones, III. desarrollo del perfil profesional de los estudiantes de la carrera de contabilidad y auditoría

I.- Analizar el efecto del proyecto en el aumento de la recaudación fiscal orense

Dentro de los principales objetivos del proyecto NAF es incentivar el cumplimiento fiscal, mediante la orientación personalizada al usuario atendido y la educación en el área tributaria. Se busca fortalecer los servicios gratuitos en temas fiscales, como: categorías de regímenes y sus obligaciones, actualización del Registro Único de Contribuyentes, registro de convenios de débito, creación de productos y emisión de facturación electrónica, declaraciones del impuesto al valor agregado (mensual y semestral), declaraciones del impuesto a la renta, herencias y legados, salidas de divisas, y temas vehiculares, entre otros.

Esta gestión favoreció al sector económicamente activo al inducirlos a la formalidad especialmente a parte del grupo de informales, así como a micro y pequeños emprendedores estimulando el cumplimiento fiscal y mitigando la evasión, resaltando así su papel fundamental en la configuración de una cultura tributaria sólida en estas regiones (Cantos *et al.*, 2019).

Los resultados reflejan un incremento del 0,0061 % en la recaudación tributaria orense, durante el periodo de estudio, considerándose como un resultado discreto pero relevante ya que el servicio es gratuito, sin fines de lucro y con recursos limitados. Este incremento está relacionado con una mejora en la regularización tributaria y la predisposición de usuarios al cumplir con sus obligaciones tributarias, debido al acompañamiento pedagógico, con responsabilidad social y técnico brindado por la universidad a través de los NAF.

II. Medir el aporte del proyecto en la formación fiscal en los usuarios y su relación con la responsabilidad social universitaria

De acuerdo a la LOES los elementos sustantivos son la investigación, la vinculación y la academia, en donde se articulan con el fin de generar resultados efectivos en las instituciones de educación superior tal como lo menciona (Muñoz *et al.*, 2021). Las Instituciones de Educación Superior (IES) deben reconocer las necesidades de los sectores sociales y productivos y de esta manera superar la concepción que la vinculación es una de las funciones sustantivas de la educación superior; pero abrirlas siempre en cuanto la universidad centre su atención en el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, como elementos básicos en el quehacer universitario.

Ante esta normativa, el proyecto de vinculación de la carrera de Contabilidad y Auditoría fue diseñado para fortalecer la cultura de cumplimiento tributario mediante capacitaciones virtuales y asesoramiento presencial, consolidando espacios formativos en dos fases. En primera instancia, los estudiantes participaron aplicando sus conocimientos *in situ*; como participación externa, se contó con los contribuyentes, quienes adquirieron herra-

mientas necesarias para comprender —y, en algunos casos, generar— autosuficiencia en el cumplimiento de los deberes formales.

Esta interacción universidad y comunidad genera un compromiso y responsabilidad social de los integrantes de la institución así como de la comunidad al cumplir de manera voluntaria con sus deberes. Estas actividades realizadas desde la universidad como las capacitaciones y el direccionamiento técnico no solo mejoraron las capacidades y habilidades técnicas en los usuarios, sino que también promovió actitudes cívicas promoviendo valores de corresponsabilidad, fortaleciendo la cultura de pago de impuesto, legales hace énfasis a la formalidad de sus emprendimientos y de equidad social mediante la contribución esencial para el bienestar común. Dentro de los resultados se evidencia un logro de autonomía del 0,38 % en el mejoramiento de sus conocimientos tributarios, evidenciando que la educación tributaria recibida por parte de la UMET_NAF tuvo una incidencia positiva en la comprensión y aplicación de la normativa fiscal.

III. Desarrollo del perfil profesional de los estudiantes de la carrera de contabilidad y auditoría

Uno de los elementos fundamentales del proyecto NAF, ha sido el fortalecimiento del perfil profesional de los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Auditoría, su participación directa en actividades de asesoría tributaria en atención a usuarios ha proporcionado un entorno de aprendizaje práctico, complementándose con la teoría.

El proyecto UMET-NAF es una oportunidad de ejercer en el ámbito profesional, así como la responsabilidad asumida por la universidad en su compromiso de educar y servir a la sociedad. Al conectar la educación tributaria con la comunidad a través del NAF, se crea un puente vital entre la teoría académica y la vida práctica. Mejoras que son evidenciadas por Abata (2025), quien señala que las NAF juegan un papel importante en la educación fiscal de la comunidad. A través de talleres, charlas y asesorías personalizadas, las NAF abordaron temas como la declaración

de impuestos, el cumplimiento de obligaciones tributarias y los derechos de los contribuyentes. Esta labor educativa se tradujo en un mayor conocimiento por parte de los ciudadanos sobre sus responsabilidades fiscales, lo que, a su vez, incentivó el cumplimiento voluntario. Además de la educación, las NAF también facilitaron el acceso a servicios tributarios. Al brindar asistencia en la presentación de declaraciones y otro tipo de trámites, las NAF ayudaron a reducir la grieta entre la administración tributaria y los ciudadanos, especialmente aquellos con menor acceso a información y recursos. Esta cercanía generó confianza en el sistema y promovió una cultura de cumplimiento.

La universidad no solo se enfoca en la formación académica, sino que también genera un ambiente laboral al ofrecer una experiencia práctica única, sacándoles a los estudiantes del aula y los enfrenta a situaciones tributarias del mundo real; pasan de teoría a la práctica, lo que genera un desafío. Ver cómo esos conceptos académicos se traducen en soluciones tangibles para la gente es un testimonio claro de la relevancia de la formación académica que mantiene la universidad (Crespo García *et al.*, 2019). Tal y como lo demuestra el proyecto de Aguirre *et al.* (2023), la vinculación ofrece una experiencia enriquecedora, ya que los alumnos ponen en práctica la teoría adquirida en las aulas al enfrentarse a escenarios reales que exigen análisis, competencias múltiples y pericia para realizar su trabajo y brindar asesoría de manera adecuada. Los estudiantes mejoraron notablemente sus habilidades contables y tributarias al participar en el proyecto NAF.

Desde el aspecto psicológico el estudiante se siente útil e indispensable para servir a un sector vulnerable que carece de conocimientos y recursos. Sin embargo, la pertinencia en la atención con calidez, así como el mejoramiento de habilidades transversales como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y ética profesional, hacen que se genere en ellos una responsabilidad profesional, con-

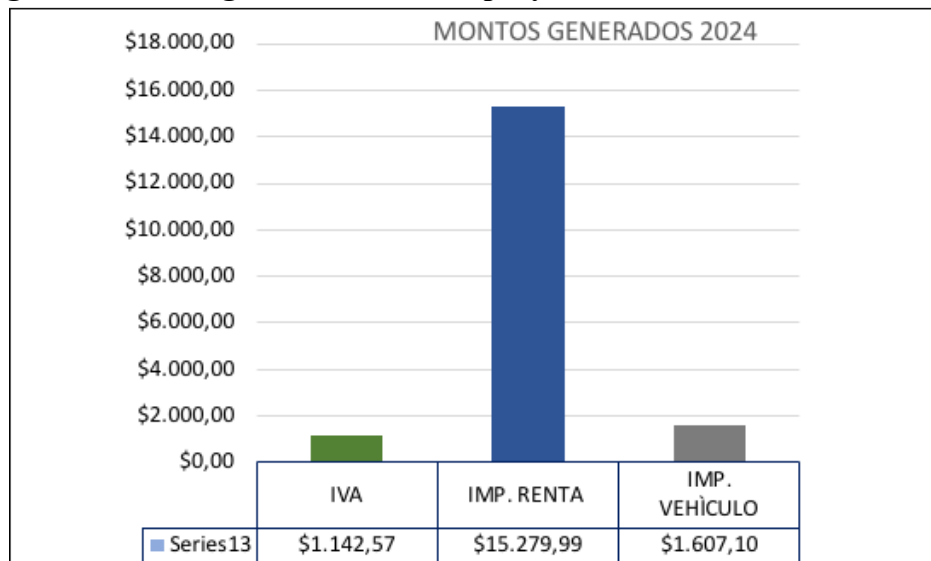
tribuyendo de manera tangible al bienestar de la sociedad. Como sugieren Barcia *et al.* (2023), la evaluación formativa es una herramienta poderosa para mejorar la práctica en la educación superior, puesto que proporciona retroalimentación continua a los estudiantes y docentes, lo que permite identificar áreas de mejora y promover un proceso de enseñanza-aprendizaje más efectivo.

Discusión

Los resultados del proyecto NAF de UMET sede Machala durante el periodo 2024, permitieron validar el cumplimiento de los objetivos planteados, desde la perspectiva fiscal, académico y social, mediante el análisis de datos cuantitativos obtenidos mediante la matriz de registro de atención al usuario y encuestas aplicadas a los beneficiarios se detalla los hallazgos.

El impacto en la recaudación tributaria que generó el proyecto de vinculación Asesoría Tributaria Gratuita mediante los NAF revela en su Figura 1 un 0,0061 % determinado por el IVA con 1.142,57; por impuesto a la renta por \$15.279,99 y por impuesto vehicular \$1.607,10; alcanzado un monto total recaudado del proyecto NAF de \$18.029,66; en relación a la recaudación por el SRI a nivel provincial de 262'000.000 y a nivel de la ciudad de Machala de 65.361,00 representado una contribución del 27,58 % que contribuye el proyecto, aproximadamente, según estadísticas del SRI. Sin embargo es necesario puntualizar que sus resultados logrados hasta el corte 2024, tienen un comportamiento progresivo. Cabe recalcar que a inicios del proyecto se determinaron estrategias de difusión, permitiendo un alcance a la provincia de El Oro.

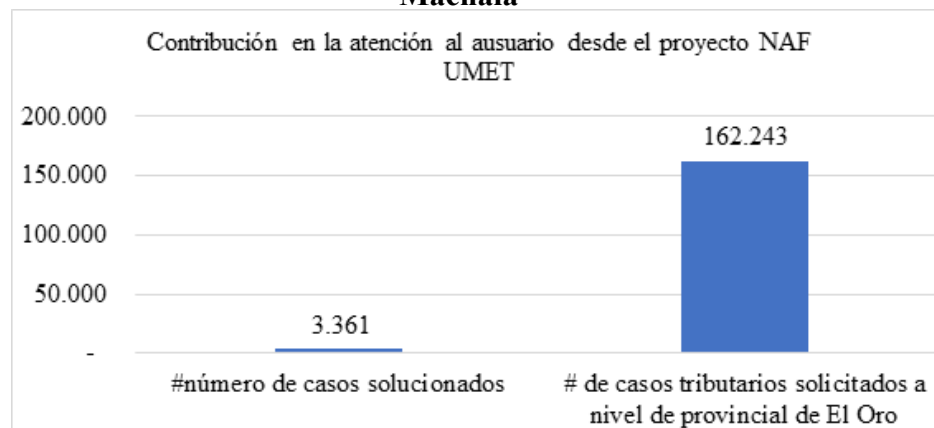
De acuerdo con el resultado de la matriz de contribuyentes atendidos, se evidencia en la Figura 2 que el nivel logrado es del 100 % de eficiencia en la atención al usuario, alcanzando la atención de 3.361 contribuyentes y 3.361 casos resueltos.

Figura 1. Montos generados desde el proyecto NAF-UMET sede Machala

Nota. Base de datos del SRI y matriz del NAF-UMET

Figura 2. Eficiencia en la atención al usuario desde el proyecto NAF-UMET

Nota. Base de datos del SRI y matriz del NAF-UMET

Figura 3. Contribución de la atención al usuario desde el proyecto NAF UMET sede Machala

Nota. Base de datos del SRI y matriz del NAF-UMET

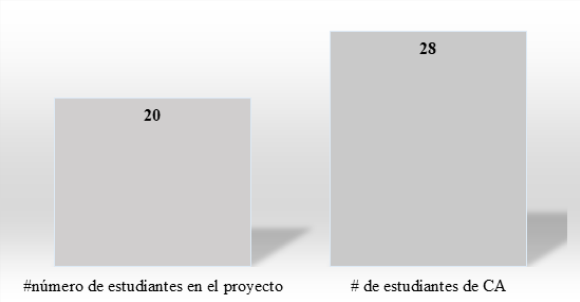
Otro aspecto importante que revelar es la contribución que realiza el consultorio en relación al número de usuarios atendidos desde el proyecto NAF-UMET, tal como se muestra en la Figura 3, de los cuales 3.361 contribuyentes atendidos, en relación a los 162.243 contribuyentes que presentaron casos a solucionarse a nivel de la provincia de El Oro, generando una contribución del 2,07 %.

Desarrollo del perfil profesional de estudiantes de la carrera de contabilidad y auditoría

La participación del estudiante en el proyecto de la carrera de Contabilidad y Auditoría, denominado “Asesoría Tributaria Gratuita” permitió la articulación entre la academia y la vinculación. El direccionamiento por parte del docente, junto con las capacitaciones impartidas por los responsables del proyecto, generó la autonomía en la solución de casos fiscales, logrando alcanzar la participación del 71 %

del total de alumnos de la carrera de Contabilidad y Auditoría (Figura 4).

Figura 4. Contribución al perfil profesional de los estudiantes de la carrera de contabilidad y auditoría



Correlación

Por medio de la prueba de correlación de Pearson se demuestra estadísticamente los resultados presentados de forma descriptiva. En donde claramente se revela la relación entre las Tablas 1 y 2.

Tabla. 1. Test estadístico correlación de Pearson, contribuyentes atendidos y casos resueltos

Correlaciones			
		Contribuyentes atendidos	Casos resueltos
Contribuyentes atendidos	Correlación de Pearson	1	1,000**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	8	8
Casos resueltos	Correlación de Pearson	1,000**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	8	8

Tabla. 2. Test estadístico correlación de Pearson, contribuyentes atendidos y autonomía

Correlaciones			
		Atendidos	Autonomos
Atendidos	Correlación de Pearson	1	,819*
	Sig. (bilateral)		,013
	N	8	8
Autonomos	Correlación de Pearson	,819*	1
	Sig. (bilateral)	,013	
	N	8	8

Análisis e interpretación de las Tablas 1 y 2

El test estadístico de correlación de Pearson (López-Roldán y Fachelli, 2021), se utiliza para medir la relación lineal entre dos variables continuas, determinar si la relación es positiva, negativa o nula, evaluar la fuerza y dirección de la relación que puede ser ínfima hasta una muy buena correlación, identificar patrones y tendencias en los datos y tomar decisiones informadas basadas en la relación entre las variables. Se puede observar en las Tablas 1 y 2, que las variables casos resueltos, autónomos y contribuyentes atendidos, tienen una relación altamente significativa, con un valor de $P = 0,000$ y $0,013$; respectivamente y una muy buena correlación según la R de Pearson $= 1,000$ y $0,819$ correspondientemente.

Conclusiones

El análisis cuantitativo de la matriz de atención al usuario muestra el monto total recaudado del proyecto NAF de \$18.029,66; en relación a la recaudación por el servicio de SRI provincial de 262'000.000, aproximadamente, según estadísticas del servicio de rentas internas.

En cuanto al nivel de satisfacción de la ciudadanía orense cuenta con un centro de atención personalizada, en donde 277 usuarios atendidos de manera gratuita, tienen la confianza de ser asistidos por recurso humano apto en temas contables y fiscales. Contribución en el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en donde el contribuyente por voluntad propia acude para ser asesorado y dar cumplimiento de sus obligaciones fiscales e incentivando a formalización de sus negocios.

También se evidencia mediante una prueba estadística fiable que las variables casos resueltos, autónomos y contribuyentes atendidos, tienen una relación altamente significativa, con un valor de $P = 0,000$ y $0,013$; y una muy buena correlación según la R de Pearson $= 1,000$ y $0,819$ respectivamente. Concluyendo que el brindar una correcta asesoría a todos los usuarios del consultorio tributario, es fundamental para crear una cultura tributaria en los ciudadanos.

Se enfatiza que uno de los logros más relevantes del proyecto fue el fortalecimiento del perfil profesional a los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Auditoría, que mediante su participación en el proyecto se desarrollaron actividades encaminadas al mejoramiento de sus habilidades profesionales en temas fiscales, así como la concientización en cuanto a la responsabilidad social, la ética profesional, la experticia y la proactividad en la solución de casos requeridos por el usuario, con una orientación de empatía de servir al sector vulnerable.

Referencias bibliográficas

- Abalde, E. y Muñoz, J. (1992). *Metodología cuantitativa vs. cualitativa*. [Conferencia]. I Jornadas de Metodología de Investigación Educativa. Coruña, España. <https://ruc.udc.es/entities/publication/d2eb6832-8f54-41de-a956-1ed9acde0aa3>
- Abata, K. (2025). *Análisis del efecto de los núcleos de apoyo fiscal (NAF), en la cultura tributaria durante los años 2022-2023 en el Distrito Metropolitano De Quito*. [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/29715>
- Aguirre-Mejía, E. T., Canibe-Cruz, F. y Parada-Morado, L. (2023). Modelo de Competencias Docentes para Transferencia de Conocimiento. *Investigación Administrativa*, 52(131). <https://doi.org/10.35426/IAV52N131.03>
- Andrade, M. y Cevallos, K. (2020). Cultura tributaria en el Ecuador y la sostenibilidad fiscal. *REVISTA ERUDITUS*, 1(1), 49–62. <https://doi.org/10.35290/RE.V1N1.2020.290>
- Barcia, E., Loo, J., Barcia, A. y Mendoza, J. (2023). La evaluación formativa en la práctica pedagógica de la Educación Superior: Revisión Sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 1464–1476. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V7I3.6289

- Cantos, M., Cañarte, L., Moreira, C. y Baque, M. (2019). Aporte de la universidad Ecuatoriana a través de los núcleos de apoyo contable NAF para incentivar la cultura tributaria en los contribuyentes. *RECIAMUC*, 2(1), 960–974. <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/71>
- Chonillo, M. y Salazar, G. (2023). La cultura tributaria y su incidencia en la recaudación de tributos a la actividad económica de los contribuyentes en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, 2021. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(6), 595-611, <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.6.2145>
- Crespo, M., Carvallo, Y. y Farinango, A. (2019). La Cultura Tributaria y su influencia en los Núcleos de Apoyo Contables y Fiscales de Machala-Ecuador. *Revista Científica Agroecosistemas*, 7(1), 119–124. <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/252>
- Crespo, M., & Romero, M. (2023). Promoción de la Cultura Tributaria a través de los Centros de Asesoría Tributaria. *TECHNO REVIEW. Revista Internacional de Tecnología, Ciencia y Sociedad*, 14(3), 1-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.37467/re-vtechno.v14.4834>
- Gómez, J. y Morán, D. (2016). La situación tributaria en América Latina: raíces y hechos estilizados. *Cuadernos de Economía*, 35(SPE67), 1–37. <https://doi.org/10.15446/CUAD.ECON.V35N67.52417>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- López-Roldán, P. y Fachelli, S. (2021). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universitat Autònoma de Barcelona. <http://ddd.uab.cat/record/129382>
- Muñoz Atiaga, D. R., Torres Espín, E. M., Chuqui Chacha, J. J. y Cabezas Mejía, E. D. (2021). La vinculación una función sustantiva en la universidad del Ecuador y su impacto en la sociedad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 4969–4984. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V5I4.670
- Vega, P., Jimbo, L. y Rueda, M. (2024). La cultura tributaria y la efectividad de las medidas anti-evasión: revisión de literatura. *Revista Social Fronteriza*, 4(6), e46525–e46525. [https://doi.org/10.59814/RESO-FRO.2024.4\(6\)525](https://doi.org/10.59814/RESO-FRO.2024.4(6)525)



Impacto de la gestión administrativa en la calidad de atención del Hospital Sagrado Corazón de Jesús, Quevedo

(Impact of administrative management on the quality of care at the Sagrado Corazón de Jesús Hospital, Quevedo)

Silvia Karina Luna Mindiola

<https://orcid.org/0009-0004-6744-9125>

Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador. slunam@uteq.edu.ec

Elsye Teresa Cobo Litardo

<https://orcid.org/0000-0003-3005-722X>

Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador. ecobo@uteq.edu.ec

Resumen

La presente investigación analizó el impacto de la gestión administrativa en la calidad de atención a los usuarios del Hospital Sagrado Corazón de Jesús del cantón Quevedo durante el año 2023. La institución enfrenta desafíos relacionados con la calidad del servicio, la gestión del talento humano y la eficiencia de sus procesos administrativos. La muestra incluyó a 33 empleados del área administrativa y 415 usuarios, seleccionados de un total de 61.246 pacientes atendidos. Se aplicaron encuestas y entrevistas para evaluar la satisfacción del usuario, las estrategias de gestión y la eficiencia institucional. Los resultados evidenciaron una efectividad general del 67,20 %, considerada regular. La satisfacción de los usuarios también fue regular, con puntuaciones bajas en el tiempo de atención (2,70/5) y en la satisfacción general (2,66/5). Se reportó que 248 usuarios experimentaron esperas superiores a los 30 minutos, lo que afectó especialmente a adultos mayores y niños. La capacidad de resolución de quejas fue del 40 %, mientras que la tasa de capacitación del personal alcanzó un 81 %. Aunque se promueven políticas de formación y digitalización, estas se ven limitadas por restricciones financieras y tecnológicas. La coordinación interdepartamental fue adecuada, pero algunos procesos requieren optimización. Se concluye que la gestión administrativa influye directamente en la calidad del servicio. Puesto que se recomienda fortalecer la asignación de recursos, mejorar la comunicación interna, implementar sistemas de gestión avanzados y protocolos de atención personalizados para garantizar una atención en salud más eficiente, accesible y humanizada.

Palabras clave: Procesos administrativos, satisfacción del usuario, estándares de servicio, optimización organizacional.

Abstract

This research analyzed the impact of administrative management on the quality of care provided to users of the Sagrado Corazón de Jesús Hospital in the Quevedo canton during the year 2023. The institution faces challenges related to service quality, human talent management, and the efficiency of its administrative processes. The sample included 33 administrative staff members and 415 users, selected from a total of 61,246 patients attended. Surveys and interviews were used to assess user satisfaction, management strategies, and institutional efficiency. The results showed an overall effectiveness of 67.20 %, considered average. User satisfaction was also rated as average, with low scores in waiting time (2.70/5) and overall satisfaction (2.66/5). A total of 248 users reported waiting times exceeding 30 minutes, which particularly affected elderly individuals and children. The complaint resolution capacity was 40 %, while the staff training rate reached 81 %. Although training and digitalization policies are promoted, their impact is limited by financial and technological constraints. Interdepartmental coordination was found to be adequate; however, some processes require optimization. The study concludes that administrative management directly influences the quality of service. It is recommended to strengthen resource allocation, improve internal communication, and implement advanced management systems and personalized care protocols to ensure more efficient, accessible, and humanized healthcare.

Keywords: Administrative processes, user satisfaction, service standards, organizational optimization.

Recibido: 8/04/2025 | Aceptado: 30/06/2025

<https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1115> | Páginas: 151-162

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Luna Mindiola, S. y Cobo Litardo, E. (2025). Impacto del proyecto NAF de UMET Machala en la cultura y recaudación fiscal orense-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 151-162. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1115>

Introducción

La calidad en la atención de los usuarios constituye uno de los pilares fundamentales en la prestación de los servicios de salud, ya que incide directamente en la satisfacción y bienestar de los pacientes. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), una atención médica de calidad debe ser accesible, segura, eficiente y centrada en el paciente. En este sentido Sánchez (2022) sostiene que estas condiciones son esenciales para alcanzar resultados positivos en los indicadores de salud poblacional. Diversos estudios coinciden en que las deficiencias en los procesos administrativos hospitalarios se asocian con mayores tiempos de espera, bajos niveles de satisfacción de los usuarios y dificultades en la gestión del talento humano (González y Ramírez, 2021).

Desde una perspectiva macro, los sistemas de salud a nivel global enfrentan múltiples desafíos, entre ellos la equidad en el acceso, la sostenibilidad financiera y la mejora continua de la calidad asistencial. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2021) resalta que una adecuada gestión de los recursos hospitalarios es fundamental para garantizar una atención oportuna y efectiva. En diversos países, la implementación de modelos innovadores de gestión administrativa ha permitido optimizar los procesos, reducir costos operativos y mejorar significativamente la experiencia de los pacientes.

A nivel meso, el sistema hospitalario ecuatoriano presenta dificultades relacionadas con la planificación estratégica, la asignación eficiente de recursos y la actualización de los procesos administrativos como consta en la Ley Orgánica de Salud del año 2022 (Asamblea Nacional del Ecuador, 2022). La gestión administrativa efectiva se constituye en un componente indispensable para el cumplimiento del derecho a la salud. Sin embargo, persisten problemas vinculados con la coordinación del personal, la distribución inadecuada de los recursos y la escasa incorporación de tecnologías de gestión, lo cual afecta negativamente la calidad y eficiencia del servicio.

En el plano micro, el Hospital Sagrado

Corazón de Jesús, ubicado en el cantón Quevedo, evidencia importantes limitaciones en sus prácticas administrativas las cuales repercuten directamente en la atención brindada a los usuarios. Entre los factores más relevantes se encuentran los tiempos de espera prolongados, los trámites burocrático ineficientes y la débil articulación entre las áreas internas del hospital. Estos elementos han generado alto niveles de insatisfacción entre los pacientes y dificultan la prestación oportuna y efectiva de los servicios de salud.

Como lo señala Chiavenato (2019), una gestión administrativa eficiente no solo permite el uso racional de los recursos y la mejora de la accesibilidad, sino que también favorece una atención centrada en el usuario, promoviendo su seguridad y bienestar. En este sentido, el presente análisis busca identificar las áreas críticas de mejora y proponer estrategias orientadas a fortalecer la eficiencia de los servicios hospitalarios, optimizando los procesos administrativos y promoviendo una atención más efectiva y humanizada.

Gestión administrativa en el contexto hospitalario

La gestión administrativa en el ámbito hospitalario abarca la coordinación eficaz de recursos humanos, financieros y tecnológicos, con el objetivo de garantizar una atención médica integral y de calidad. Esta función es clave para la planificar, organizar, dirigir y controlar los servicios de salud, y se constituye en un elemento estratégico para la mejora continua de los procesos institucionales (OMS, 2020), una implementación adecuada de la gestión administrativa no solo constituye al cumplimiento de los objetivos organizacionales, sino que también asegura una atención centrada en el usuario (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2021).

En este contexto, los hospitales deben adaptarse a entornos cambiantes, a las demandas crecientes de la población y a los constantes avances tecnológicos. La ausencia de estrategias administrativas claras y efectivas puede provocar deficiencias en la prestación del servicio, afectar negativamente la experiencia del paciente y disminuir los niveles

de satisfacción (González, 2020). Por ello, resulta imprescindible contar con estructuras organizativas flexibles, protocolos de actuación bien definidos y personal capacitado en gestión hospitalaria (García Ortiz, 2024).

Además, la gestión hospitalaria debe incorporar mecanismos de evaluación y control que permitan identificar debilidades operativas y tomar decisiones fundamentadas en evidencia. Entre estos mecanismos se incluyen los sistemas de información, auditorías internas, análisis de desempeño y encuestas de satisfacción, herramientas esenciales para retroalimentar el sistema y consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua (Guevara, 2022).

Materiales y métodos

El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para proporcionar una visión integral del fenómeno investigado. Se aplicaron los tipos de investigación exploratoria y descriptiva, con el propósito de analizar la relación entre la gestión administrativa y la atención al usuario en el Hospital Sagrado Corazón de Jesús en el cantón Quevedo.

Para alcanzar los objetivos planteados, se utilizaron los métodos inductivos, deductivo, de análisis y de síntesis, los cuales permitieron comprender el problema desde múltiples perspectivas y formular conclusiones sólidas y bien fundamentadas. La población objeto de estudio estuvo compuesta por 33 empleados administrativos y 61.246 usuarios del hospital. La muestra incluyó la totalidad del personal administrativo y una muestra representativa de usuarios, calculada mediante una fórmula estadística adecuada al tamaño poblacional.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

n= muestra

Z= nivel de confianza (95%= 1,96)

p= probabilidad de un hecho factible (0,5)

q= probabilidad de un hecho que no sea factible (0,5)

e= manejo de error (0,05)

N= población (61.246)

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 61246}{0,05^2 (61246 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 382$$

En cuanto a la recolección de datos se aplicaron entrevistas estructuradas dirigidas al personal directivo y encuestas dirigidas a los usuarios, con preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple. El instrumento principal fue un cuestionario diseñado con base en el modelo SERVQUAL, el cual fue complementado con escala tipo Likert. Esta combinación facilitó la obtención de datos cuantificables y cualitativos, enriqueciendo el análisis de la percepción y experiencia de los usuarios.

El marco teórico se construyó a partir de la revisión de fuentes primarias y secundarias, incluyendo literatura científica actualizada y normativa legal vigente relacionada con la gestión hospitalaria y la atención en salud. Para el procesamiento y análisis de los datos, se emplearon técnicas estadísticas, entre ellas el coeficiente Alfa de Cronbach, utilizado para medir la fiabilidad del instrumento aplicado.

Este coeficiente evalúa la consistencia interna de los ítems que miden un mismo constructo; un valor entre 0,7 y 0,9 se considera aceptable. En este estudio, se obtuvo un valor de 0,846 lo que indica una alta confiabilidad del cuestionario utilizado.

Resultados

Resultados de la gestión administrativa y atención al usuario

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada al personal administrativo del Hospital Sagrado Corazón de Jesús en el cantón Quevedo, revelan aspectos críticos en el funcionamiento de la gestión administrativa, así como su impacto directo en la atención brindada a los usuarios.

Estos resultados se detallan en la Tabla 1, donde se evalúan diversos criterios de planificación, organización, dirección y control administrativos, así como la percepción del

personal sobre la calidad del servicio y los tiempos de atención. Se observa que la mayoría de los indicadores presentan un bajo cumplimiento, lo cual refleja debilidades significativas en los procesos institucionales.

En conjunto, los hallazgos encontrados reflejan que la gestión administrativa actual de

la entidad objeto de estudio, requiere de ajustes importantes que servirán para responder de manera más eficiente y oportuna a las demandas del entorno hospitalario, garantizando así una atención más ágil y centrada en el paciente, de tal manera que esto de manera indirecta incida en la imagen institucional.

Tabla 1. Evaluación de la Gestión Administrativa y su Relación con la Atención al Usuario

Área	Criterio evaluado	Sí (%)	No (%)
Planificación administrativa	Planificación clara de actividades.	40	60
	Supervisión adecuada de los procesos.	35	65
Organización institucional	Funciones distribuidas de manera efectiva	42	58
	Estructura jerárquica claramente definida	38	62
Dirección administrativa	Lineamientos claros y oportunos.	30	70
	Se promueve un clima laboral adecuado y el trabajo en equipo.	45	55
Control administrativo	Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño institucional.	37	63
	Existencia de mecanismos de control para mejorar la calidad del servicio.	32	68
Atención al usuario	El servicio es de calidad, con personal suficiente y tiempos de espera adecuados.	25	75

Nota. Datos extraídos de los resultados de la encuesta realizada al personal del Hospital Sagrado Corazón de Jesús.

Tabla 2. Distribución por edad y género de los usuarios

EDAD	GÉNERO			Total
	Femenino %	Masculino %	Prefiero no decirlo %	
0 - 17	6,2	25,9	4,8	52
18 - 30	20,2	20,4	7,1	72
31 - 45	28,0	17,0	33,3	93
46 - 60	18,1	21,8	40,5	84
Más de 60	27,5	15,0	14,3	81
Total	193	147	42	382

Nota. Tomado del Departamento de Estadísticas del Hospital Sagrado Corazón de Jesús

De acuerdo con el análisis realizado, la Tabla 2 revela que los usuarios encuestados que mayormente presentaron interés en el presente estudio fueron las mujeres, principalmente aquellas de edad mayor a los 30 años. Asimismo, se pudo observar que, de las 382 personas

encuestadas, por lo que para una mejor comprensión de la investigación todo el análisis se desarrolló a partir de la edad de los usuarios encuestados.

Tabla 3. Calidad de la atención brindada

Tipo de atención recibida	¿Cómo calificaría la atención brindada por el personal médico?					Total
	Bueno	Excelente	Malo	Muy mala	Regular	
Consulta	34	29	4	3	26	96
Emergencia	60	7	12	7	65	151
Exámenes	18	1	4	2	26	51
Hospitalización	15	8	14	7	14	58
Otro	2	4	7	4	9	26
Total	129	49	41	23	140	382

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los usuarios

De conformidad con Pérez *et al.* (2008), la calidad en la atención médica debe estar basada en actividades encaminadas a garantizar los servicios de salud accesibles y equitativos, con profesionales competentes y considerando los recursos disponibles.

Los resultados sobre la percepción de los usuarios en relación con los distintos tipos de atención se resumen en la Tabla 3, donde destaca una alta proporción de calificaciones “regulares” y “buenas”, especialmente en las áreas de consulta externa y emergencia. No obstante, se evidencian calificaciones negativas en los servicios de hospitalización y en aquellos agrupados como “otros”, lo cual señala áreas críticas de mejora.

Siguiendo el criterio previo, en la Tabla 4, 140 usuarios calificaron la atención como “Regular” y 129 como “Buena”, destacando que esta percepción está estrechamente vinculada a la atención brindada en emergencias y consultas. Aunque la atención médica en el hospital es considerada aceptable, existen áreas críticas de mejora, particularmente en el servicio de hospitalización y los clasificados como “otros”, donde se concentra un alto porcentaje de calificaciones negativas.

En la misma tabla se aprecia que en total, 64 personas destacan la atención como mala o muy mala. Asimismo, los servicios de emergencia y exámenes requieren ajustes específicos para disminuir la elevada proporción de respuestas calificadas como “Regular”.

A partir de la información obtenida se elaboraron diagramas de cajas con el propósito

de explorar la relación entre los niveles de satisfacción de los usuarios y las distintas variables independientes: como el tipo de atención recibida, el género, la edad y el nivel educativo.

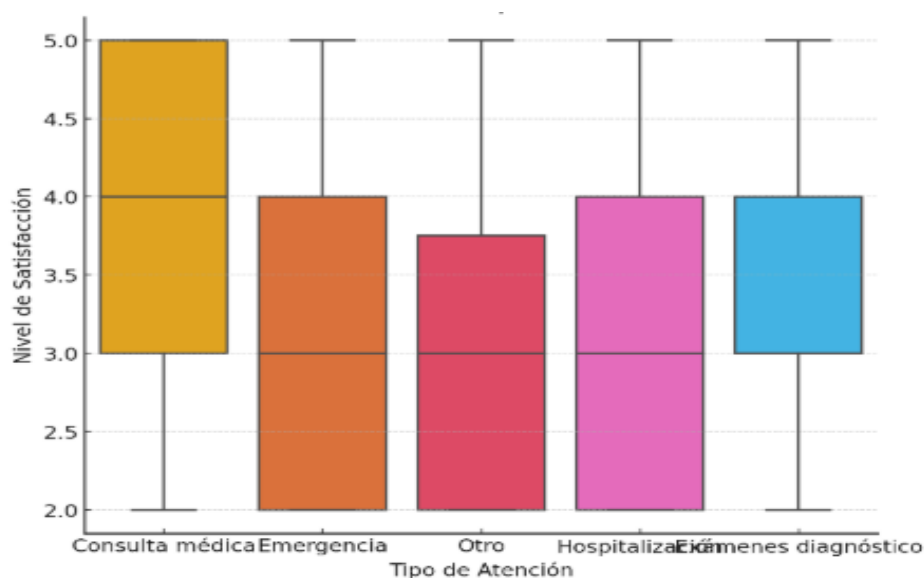
Estos gráficos permitieron visualizar la distribución de los datos y detectar posibles diferencias en la satisfacción según cada una de estas variables.

Para analizar la satisfacción de los usuarios según diferentes variables, se elaboraron diagramas de cajas que muestran la distribución y variabilidad de las puntuaciones.

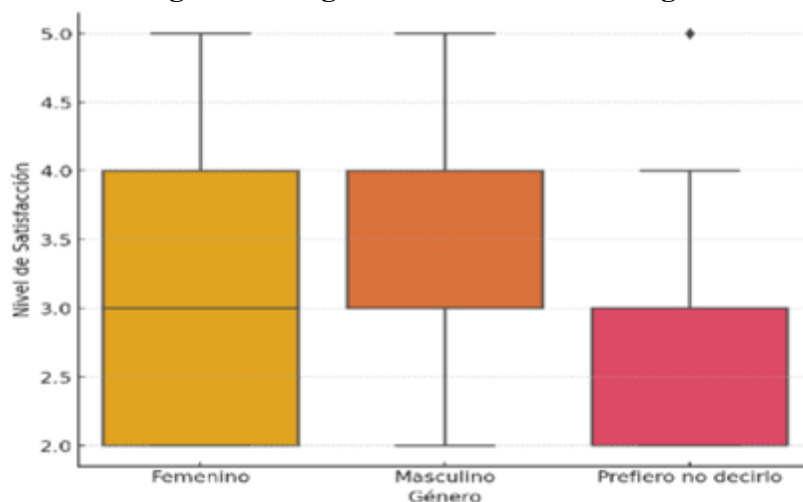
La Figura 1 presenta la satisfacción según el tipo de atención recibida. Se observa que la consulta médica obtuvo la mediana más alta (4,5), mientras que emergencia y la categoría “otro” mostraron medianas más bajas (3,5).

El diagrama de cajas muestra que la consulta médica obtuvo la mayor mediana de satisfacción (4,5), aunque con amplia dispersión. En contraste, las categorías de emergencia y “otro” presentaron las medianas más bajas (3,5). Hospitalización y exámenes diagnósticos mostraron niveles intermedios, con medianas alrededor de 3,8 y 4.

En general, como puede observarse la consulta médica fue la mejor valorada, mientras que emergencias reflejó menor satisfacción.

Figura 1. Diagrama de satisfacción vs tipo de atención

Nota. Tomado de las encuestas aplicadas a los usuarios

Figura 2. Diagrama de satisfacción vs género

Nota. Tomado de las encuestas aplicadas a los usuarios

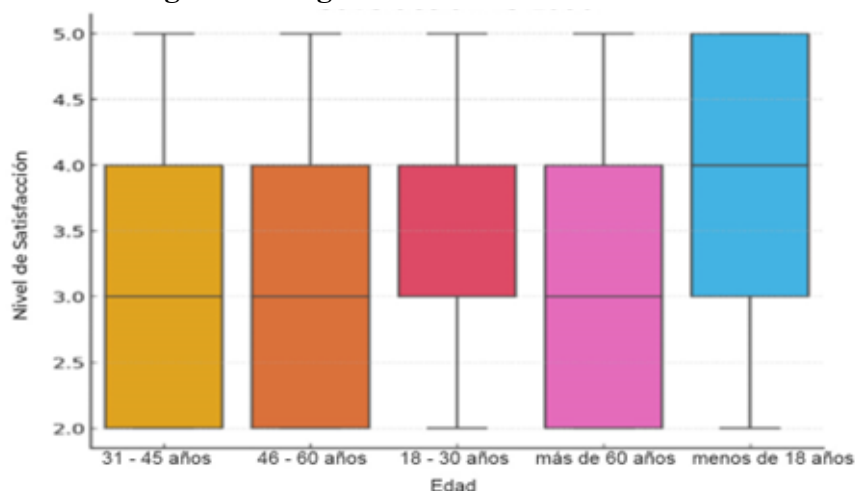
En la Figura 2 se comparan los niveles de satisfacción entre géneros, donde femenino y masculino presentan medianas similares cercanas a 3,5, pero el grupo que prefirió no identificarse mostró una mediana menor (2,5) y menor dispersión.

El diagrama precedente demuestra niveles de satisfacción similares entre los géneros femenino y masculino, con medianas cercanas a 3,5 y amplia dispersión. En cambio, el grupo que prefirió no identificarse presenta una

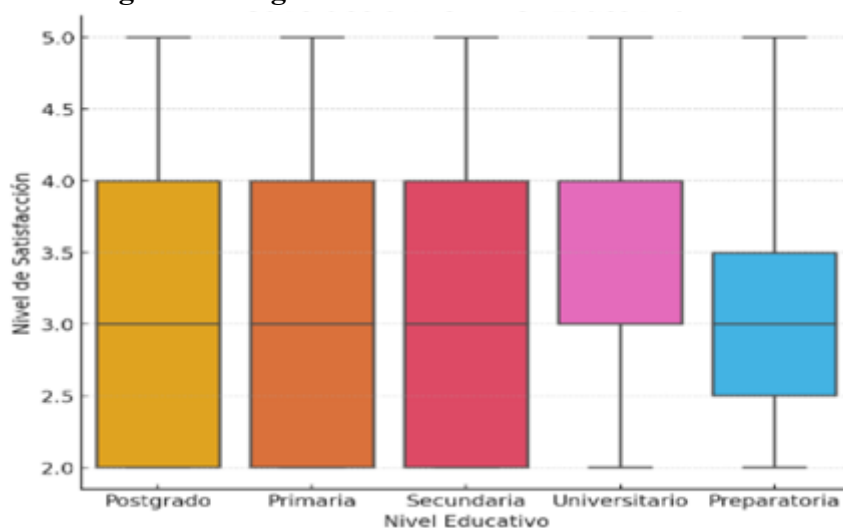
mediana más baja (2,5) y menor variabilidad. Este grupo también exhibe un valor atípico alto.

Los resultados expuestos sugieren posibles diferencias en la percepción de satisfacción según la identidad de género.

La Figura 3 muestra la satisfacción según grupos de edad. Los resultados indican medianas similares alrededor de 3,5, con los usuarios menores de 18 años mostrando mayor satisfacción y dispersión en sus respuestas.

Figura 3. Diagrama de satisfacción vs edad

Nota. Tomado de las encuestas aplicadas a los usuarios

Figura 4. Diagrama de satisfacción vs nivel educativo

Nota. Tomado de las encuestas aplicadas a los usuarios

La Figura 4 muestra que los niveles de satisfacción son relativamente similares entre los distintos grupos etarios, con medianas en torno a 3,5. No obstante, el grupo de menores de 18 años presenta una mediana ligeramente superior y una mayor dispersión, lo que sugiere que los usuarios más jóvenes tienden a valorar de forma más positiva la atención recibida. En general, la percepción del servicio varía levemente según la edad.

Por otro lado, la Figura 4 también ilustra la satisfacción en función del nivel educativo. Las medianas se ubican entre 3,0 y 4,0, con una distribución homogénea y sin presencia de valores atípicos. En conjunto, los datos indican que el nivel educativo no tiene una influencia significativa sobre la satisfacción del

usuario.

La gráfica evidencia que los niveles de satisfacción son similares entre los distintos niveles educativos, con medianas entre 3,0 y 4,0. Sin embargo, se observa una notable dispersión en algunos grupos. No se identifican valores atípicos, lo que indica una distribución consistente de los datos. En general, el nivel educativo no parece influir significativamente en la satisfacción del usuario.

Prueba de normalidad (Shapiro-Wilk):

Estadística de la prueba: 0,8618

Valor p : 1,04e-17

El p -valor es menor a 0,05, lo que indica que los datos de satisfacción no siguen una distribución normal.

Tabla 4. Asociación entre las variables sociodemográficas y tipo de atención con el nivel de satisfacción del usuario mediante la prueba Chi Cuadrado

Variable	Chi2 Statistic	p-Value	Degrees
Tipo de atención	60,396	0,0019	12
Género	27,976	0,0094	6
Edad	60,097	0,0015	12
Nivel de educación	19,541	0,076	12

Nota. Se presentan los valores estadísticos (Chi², p- valor y grados de libertad) que indican la asociación entre las variables independientes y los niveles de satisfacción.

En síntesis y debido a la falta de normalidad, se aplicó el método no paramétrico de Chi cuadrado para evaluar la asociación entre las variables.

La asociación entre satisfacción y tipo de atención mostró un valor *p* muy bajo ($< 0,05$), lo que indica una relación significativa. Esto implica que los pacientes perciben su experiencia de manera distinta según el tipo de atención.

A partir de los resultados, puede argumentarse que quienes acuden a emergencias pueden tener expectativas más altas o enfrentar mayores tensiones, lo que incide en su percepción.

En relación con el género se observó una asociación significativa con la satisfacción. Esto sugiere posibles diferencias en la percepción del servicio entre hombres y mujeres, lo cual requiere un análisis cualitativo más profundo.

La edad también presentó una relación estadísticamente significativa con los niveles de satisfacción. Esto puede deberse a que las expectativas y necesidades cambian según la etapa de vida: los adultos mayores podrían valorar la atención personalizada, mientras que los jóvenes priorizan la eficiencia.

En contraste, el nivel educativo no mostró una relación significativa con la satisfacción ($p > 0,05$), lo que indica que, en este contexto, las expectativas relacionadas con la educación no influyen de manera determinante en la percepción del servicio recibido.

Discusión

El análisis de los datos obtenidos en el Hospital Sagrado Corazón de Jesús del cantón Quevedo evidencia una realidad compleja en torno a la calidad de la atención médica y la gestión administrativa, con implicaciones tanto teóricas como prácticas. La información recopilada mediante encuestas y el análisis estadístico sugiere que, aunque una parte de los usuarios expresa satisfacción con los servicios recibidos, una proporción considerable manifiesta opiniones negativas, principalmente relacionadas con deficiencias en la atención, largos tiempos de espera y limitada disponibilidad de recursos materiales y humanos.

Uno de los resultados más relevantes del estudio indica que la mayoría de los usuarios corresponde a mujeres mayores de 30 años, quienes recurren con mayor frecuencia a los servicios de emergencias y hospitalización. Esta tendencia se asemeja a patrones demográficos identificados en investigaciones previas, como la realizada por Aragadvay (2017), quien reportó una mayor insatisfacción en mujeres y en grupos etarios extremos dentro del Hospital Básico Moderno de Riobamba, donde el 58,5 % de los usuarios evaluó negativamente la calidad del servicio recibido.

Asimismo, los resultados del estudio revelan que la percepción de la calidad del servicio varía significativamente según el tipo de atención recibida, como lo confirmó la prueba de chi-cuadrado. Esta variabilidad sugiere que no todos los servicios hospitalarios presentan los mismos niveles de eficiencia, lo que indica la necesidad de intervenciones diferenciadas. Factores como la insuficiencia de equipos, la falta de capacitación del personal y la desorganización de los procesos administrativos fueron identificados como limitantes recurrentes que afectan la calidad de la atención.

Comparación con otros estudios

Estos resultados coinciden con lo planteado por Feldman *et al.* (2007), quienes señalan que la satisfacción del paciente constituye un indicador clave de la calidad en los servicios de salud, ya que refleja la percepción del usuario respecto a los procesos clínicos y administrativos, incidiendo directamente en la adherencia al tratamiento y en la continuidad del uso de los servicios. En este sentido, la optimización de la gestión administrativa se configura como un elemento estratégico para mejorar la competitividad institucional y garantizar una atención más eficiente y centrada en el usuario.

Por otra parte, Velasco Chere *et al.* (2024) enfatizan que la implementación de procesos administrativos estructurados facilita la toma de decisiones, minimiza la improvisación y optimiza el uso de los recursos disponibles. Esta perspectiva guarda relación con las estrategias implementadas en el hospital objeto de estudio, entre las que se destacan la modernización de la infraestructura, la adopción de tecnologías digitales y el fortalecimiento del capital humano mediante de programas de capacitación continua.

Retos institucionales y consideraciones finales

No obstante, aún persisten desafíos significativos. A pesar de los esfuerzos por reducir los tiempos de espera y optimizar la gestión de quejas, la efectividad general de los procesos administrativos alcanza apenas un 67,20 %, como puede verse en los resultados de los cálculos que constan en los apéndices A, B y

C, lo que evidencia la existencia de áreas críticas que requieren intervenciones sustanciales. Este resultado pone de relieve la necesidad de establecer indicadores de evaluación más específicos y desarrollar estrategias que permitan medir de forma más precisa el impacto real de las acciones implementadas.

Desde un enfoque teórico, los hallazgos de este estudio aportan significativamente a la comprensión del efecto que tiene la gestión administrativa sobre la calidad de los servicios de salud en instituciones públicas. En el plano práctico, brindan insumos valiosos para la elaboración de políticas institucionales que busquen optimizar la experiencia del usuario y promuevan una gestión orientada a la mejora continua. No obstante, es importante señalar algunas limitaciones del estudio, entre ellas su diseño de corte transversal, que restringe el análisis a un momento específico en el tiempo, así como la posibilidad de factores contextuales no considerados en la investigación.

Conclusiones

La evaluación del nivel de satisfacción de los usuarios del Hospital Sagrado Corazón de Jesús evidenció que la percepción del servicio se encuentra significativamente influenciada por el tipo de atención recibida, así como por factores sociodemográficos como el género y la edad. La mayoría de los encuestados calificó el servicio como “regular”, lo cual refleja la existencia de áreas que requieren intervenciones orientadas a mejorar la calidad de la atención. Si bien no se identificó una relación significativa con el nivel educativo, las expectativas de los usuarios resultaron ser similares entre los distintos niveles de instrucción, lo que sugiere que las acciones de mejora deben ser integrales y no focalizadas exclusivamente en determinados grupos.

Desde la perspectiva administrativa, se constató un enfoque institucional dirigido hacia la mejora continua, con énfasis en el fortalecimiento del talento humano, la capacitación permanente del personal. A pesar de las limitaciones en cuanto a recursos, la administración del hospital mantiene una visión estratégica

encaminada a reducir las brechas existentes en la atención al usuario. Entre las principales estrategias adoptadas se destacan la modernización de la infraestructura y la automatización de procesos, acciones que evidencian un compromiso con la eficiencia organizacional y la satisfacción ciudadana. No obstante, se identificó la necesidad de profundizar en el uso de indicadores de gestión y en el desarrollo de proyectos específicos que permitan medir objetivamente el impacto de estas acciones, con el fin de garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

En lo que respecta a la eficacia de los procesos administrativos, se observaron niveles aceptables en indicadores como el tiempo de atención y la resolución de quejas. Sin embargo, la efectividad global alcanzada fue del 67,20 %, lo cual indica que aún persisten aspectos críticos que deben ser atendidos para lograr un rendimiento institucional óptimo y una mayor satisfacción por parte de los usuarios. La investigación demuestra que la eficiencia de la gestión administrativa influye directamente en la calidad de la atención hospitalaria.

Referencias bibliográficas

- Aragadvay, S. (2017). *Satisfacción del usuario externo del Hospital Básico Moderno de Riobamba* [Tesis de posgrado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/0628f009-9f3b-4b1e-a295-a0df21118b9e>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2022). *Ley Orgánica de Salud*. Registro Oficial del Ecuador. <https://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/3426>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Feldman, S., Leiva, A. y Medina, C. (2007). Calidad de la atención médica y satisfacción del paciente: indicadores claves para la gestión hospitalaria. *Revista Chilena de Salud Pública*, 11(2), 45–52.
- García-Ortiz, J. M. (2024). Fortalecimiento de la calidad del servicio de salud mediante un modelo de gestión institucional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Salud. Salud y Vida*, 8(15), 16–27. <https://doi.org/10.35381/s.v.v8i15.3194>
- González, M. (2020). Gestión administrativa hospitalaria: claves para una atención eficaz. *Revista Latinoamericana de Salud Pública*, 15(2), 112–126.
- González, M. y Ramírez, D. (2021). Impacto de la gestión hospitalaria en la calidad de atención al usuario en servicios públicos de salud. *Revista de Gestión Sanitaria*, 9(3), 45–58.
- Guevara, D. (2022). Modelo de gestión administrativa para mejorar el servicio de salud en hospitales. *SCIENDO*, 25(2), 169–174. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/4576>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP). (2021). *Normativa para la gestión hospitalaria eficiente y centrada en el usuario*. MSP.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020). *Gestión de servicios hospitalarios: marco conceptual para mejorar la calidad de la atención*. OMS.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). *Informe mundial sobre los sistemas de salud: mejorar el desempeño*. <https://www.who.int>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). *Calidad de la atención en los servicios de salud: aspectos fundamentales*. <https://www.who.int>
- Pérez, C., Ortiz Reyes, R. M., Llantá Abreu, M. C., Peña Fortes, M. y Infante Ochoa, I. (2008). La evaluación de la satisfacción como reto para la calidad. *Revista Cubana de Salud Pública*, 34(4).
- Sánchez, G. A. T. (2022). Gestión administrativa y calidad de servicio en el personal del área de desarrollo urbano de la Municipalidad Distrital de Breña, Lima Perú 2020. *Polo del Conocimiento*, 7(10), 2112–2132. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4832>

Velasco Chere, M. A., Olvera Pluas, J. G., Castellanos Martillo, R. O., Castro Romero, O. S. y Garcia Guzman, T. A. (2024). Evaluación de la gestión administrativa de los servicios de emergencia en hospitales públicos del Ecuador. *Universidad Ciencia*

Y Tecnología, 28(Special), 309-317. <https://doi.org/10.47460/uct.v28ispecial.828>

Apéndice A. Escala de satisfacción utilizadas para calcular la efectividad

CATEGORIA	ESCALA	VALOR PORCENTUAL
Excelente	5	100%
Bueno	4	80%
Regular	3	60%
Mala	2	40%
Muy mala	1	20%

Nota. Escala ordinal de cinco niveles, para evaluar la percepción de los usuarios y del personal administrativo sobre la gestión y la atención.

Apéndice B. Indicadores utilizados para el cálculo de la eficacia

INDICADORES DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO		
PREGUNTAS	FORMULA	ISU
¿Cómo calificaría la eficacia del tratamiento recibido?	$ISU = \frac{\sum_{i=1}^n ((54 * 5) + (132 * 4) + (140 * 3) + (45 * 2) + (11 * 1))}{\sum_{i=1}^n 382}$	3,45
¿Cómo calificaría la atención brindada por el personal médico?	$ISU = \frac{\sum_{i=1}^n ((49 * 5) + (129 * 4) + (140 * 3) + (41 * 2) + (23 * 1))}{\sum_{i=1}^n 382}$	3,37
¿Estuvo satisfecho con el tiempo total de atención que recibió (desde la llegada hasta el alta)?	$ISU = \frac{\sum_{i=1}^n ((0 * 5) + (106 * 4) + (111 * 3) + (108 * 2) + (57 * 1))}{\sum_{i=1}^n 382}$	2,70
¿Cómo calificaría la solución de cualquier queja o problema que haya tenido?	$ISU = \frac{\sum_{i=1}^n ((40 * 5) + (116 * 4) + (140 * 3) + (68 * 2) + (18 * 1))}{\sum_{i=1}^n 382}$	3,24
¿Cómo calificaría su satisfacción general con la atención recibida en el Hospital?	$ISU = \frac{\sum_{i=1}^n ((0 * 5) + (85 * 4) + (138 * 3) + (105 * 2) + (54 * 1))}{\sum_{i=1}^n 382}$	2,66
Categoría de Satisfacción del Usuario	REGULAR	3

Nota. Valores del Indicador de Satisfacción del Usuario (ISU) calculados a partir de la media ponderada de las respuestas obtenidas en cada ítem.

Apéndice C. El cálculo de la eficiencia

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES		
PREGUNTAS	FORMULA	IEF
Tiempo promedio de atención	Tiempo Promedio= Numero de pacientes atendidos/ Suma de tiempos de atencion de todos los pacientes	0,5
Tasa de quejas y reclamaciones resueltas	Tasa de Quejas Resueltas= (Número total de quejas recibidas (250) / Número de quejas resueltas (100)) ×100	40%
Alcance de capacitaciones programadas	Alcance de Capacitaciones= (Número de empleados capacitados (282) /Número total de empleados programados para la capacitación (350)) *100	81%
Porcentaje de casos o solicitudes resueltas exitosamente.	Tasa de solicitudes= Número de solicitudes ingresadas (200) /Número de solicitudes resueltas (150)) *100	75%
Porcentaje de metas administrativas alcanzadas en el periodo evaluado	Porcentaje de Metas Alcanzadas= (Número total de metas establecidas (10) / Numero de metas alcanzadas (8)) ×100	80%

Nota. IEF = Indicador de eficiencia.

Con la información que precede de los apéndices A, B y C, se obtiene el siguiente resultado de efectividad:

$$efectividad = \frac{eficiencia + eficacia}{\# de datos} \times 100\%$$
$$efectividad = \frac{40\% + 81\% + 75\% + 80\% + 60\%}{5} \times 100\%$$
$$efectividad = 67,20\%$$



Gestión educativa transformadora: modelos administrativos para instituciones innovadoras

(Transformative educational management: administrative models for innovative institutions)

Alberto Rodríguez Rodríguez

<https://orcid.org/0000-0002-1238-0106>

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. alberto.rodriguez@unesum.edu.ec

Ángel Fortunato Bernal Álava

<https://orcid.org/0000-0002-9212-1234>

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. angel.bernal@unesum.edu.ec

Julio Cesar Pino Tarragó

<https://orcid.org/0000-0002-0377-4007>

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. julio.pino@unesum.edu.ec

Dunia Lisbet Domínguez Gálvez

<https://orcid.org/0000-0001-7577-4367>

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. dunia.dominguez@unesum.edu.ec

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un marco analítico para comprender la implementación de modelos administrativos que promueven la innovación sostenible y capacidades adaptativas en instituciones educativas, derivado del dominio académico institucional declarado como la educación, cultura y sociedad, desde la línea de investigación relacionada con la educación. Mediante una metodología descriptiva con enfoque cualitativo, basada en el paradigma interpretativo-constructivista, se analizaron organizaciones educativas innovadoras a través de entrevistas semiestructuradas, observación no participante y análisis documental. Los resultados identificaron ocho modelos administrativos emergentes que se distancian de enfoques jerárquicos tradicionales: liderazgo distribuido adaptativo, gestión educativa basada en datos, diseño organizacional ágil, gobernanza colaborativa educativa, modelo holístico de innovación centrada en el aprendizaje, administración educativa basada en propósito, gestión ambidiestra educativa y gestión educativa sostenible. Se concluye que las instituciones educativas más efectivas implementan modelos caracterizados por estructuras organizativas flexibles, liderazgo distribuido y toma de decisiones basada tanto en datos como en propósitos compartidos. Estos modelos logran equilibrar la estabilidad institucional con la innovación continua, siendo su principal factor diferenciador la integración coherente entre estructuras flexibles, procesos participativos y culturas de aprendizaje, elementos fundamentales para desarrollar organizaciones educativas adaptativas en entornos complejos y cambiantes.

Palabras clave: Gestión adaptativa, innovación educativa, liderazgo distribuido, modelos administrativos, organizaciones resilientes.

Abstract

This research aims to develop an analytical framework for understanding the implementation of administrative models that promote sustainable innovation and adaptive capacities in educational institutions, derived from the Institutional Academic Domain declared as Education, Culture and Society, from the line of research related to Education. Using a descriptive methodology with a qualitative approach, based on the interpretive-constructivist paradigm, innovative educational organizations were analyzed through semi-structured interviews, non-participant observation, and documentary analysis. The results identified eight emerging administrative models that distance themselves from traditional hierarchical approaches: Adaptive Distributed Leadership, Data-Driven Educational Management, Agile Organizational Design, Collaborative Educational Governance, Holistic Model of Learning-Centered Innovation, Purpose-Based Educational Administration, Ambidextrous Educational Management, and Sustainable Educational Management. It is concluded that the most effective educational institutions implement models characterized by flexible organizational structures, distributed leadership, and decision-making based on both data and shared purposes. These models balance institutional stability with continuous innovation. Their main differentiating factor is the coherent integration of flexible structures, participatory processes, and learning cultures—fundamental elements for developing adaptive educational organizations in complex and changing environments.

Keywords: Adaptive management, administrative models, distributed leadership, educational innovation, resilient organizations.

Recibido: 20/04/2025 | Aceptado: 30/06/2025

<https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1110> | Páginas: 163-173

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Rodríguez Rodríguez, A., Bernal Álava, A., Pino Tarragó, J. y Domínguez Gálvez, D. (2025). Gestión educativa transformadora: modelos administrativos para instituciones innovadoras. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 163-173. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1110>

Introducción

Los sistemas educativos actuales enfrentan desafíos sin precedentes en un entorno caracterizado por cambios tecnológicos acelerados, transformaciones sociales profundas y una creciente demanda de competencias adaptativas para el siglo XXI (Hallinger y Kovačević, 2021). La gestión educativa tradicional, basada en modelos jerárquicos y burocráticos desarrollados durante la era industrial, resulta insuficiente para responder a las necesidades de formación que exige la sociedad del conocimiento (Dacholfany *et al.*, 2024). En este contexto, la investigación sobre modelos administrativos innovadores para instituciones educativas emerge como un campo fundamental para desarrollar organizaciones capaces de adaptarse y prosperar en entornos altamente dinámicos.

La transformación de los procesos de gestión educativa representa una prioridad estratégica reconocida por organismos internacionales como la UNESCO, que en su Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible enfatiza la necesidad de implementar políticas y prácticas administrativas que fortalezcan la calidad educativa a través de la innovación organizacional (Hanushek, 2021). La evidencia empírica demuestra que las instituciones educativas con modelos de gestión adaptativos y centrados en el aprendizaje organizacional muestran mayor resiliencia frente a crisis y mejores resultados en indicadores de calidad educativa (Azorín, 2020; Harris y Jones, 2020).

Las investigaciones recientes han identificado diversos factores que caracterizan a las instituciones educativas innovadoras, entre ellos: la implementación de liderazgo distribuido, el desarrollo de comunidades profesionales de aprendizaje (Omarov *et al.*, 2022), y la adopción de estructuras organizativas flexibles que facilitan la experimentación pedagógica (Fullan y Quinn, 2022). Sin embargo, existe una brecha significativa entre el conocimiento teórico sobre estos factores y las prácticas administrativas concretas que permiten su implementación efectiva en diversos contextos educativos.

El presente estudio busca contribuir a ce-

rrar esta brecha, mediante la identificación y análisis de modelos administrativos que han demostrado efectividad en la transformación de instituciones educativas hacia organizaciones más adaptativas e innovadoras. La investigación parte de la hipótesis de que la gestión educativa transformadora requiere un enfoque sistémico que integre coherentemente procesos de toma de decisiones, estructuras organizacionales y prácticas de liderazgo orientadas al aprendizaje continuo (Al-Husseini *et al.*, 2019).

El objetivo principal consiste en desarrollar un marco analítico que permita comprender cómo las instituciones educativas pueden implementar modelos administrativos que promuevan la innovación sostenible y el desarrollo de capacidades adaptativas. Los resultados de esta investigación tienen importantes implicaciones para directivos educativos, formuladores de políticas y académicos interesados en la mejora de los sistemas educativos a través de la transformación de sus modelos de gestión.

Materiales y métodos

El presente artículo corresponde a una investigación de tipo descriptiva con enfoque cualitativo, que busca caracterizar los modelos administrativos innovadores en instituciones educativas transformadoras. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación descriptiva permite especificar propiedades y características importantes del fenómeno analizado, describiendo tendencias de un grupo o población, mientras que el enfoque cualitativo facilita la comprensión profunda de los procesos y significados desde la perspectiva de los participantes. En concordancia con Flick (2020), este enfoque resulta particularmente adecuado para explorar fenómenos educativos complejos en sus contextos naturales.

El paradigma que sustenta esta investigación es el interpretativo-constructivista, que de acuerdo con Taylor *et al.* (2022), permite comprender los significados que las personas otorgan a sus experiencias en contextos específicos. Este paradigma resulta pertinente

para analizar procesos de gestión educativa transformadora, ya que reconoce la naturaleza socialmente construida de las prácticas administrativas en entornos educativos (Vasilachis de Gialdino, 2019).

La secuencia metodológica se desarrolló siguiendo el modelo de fases recursivas para investigación cualitativa propuesto, complementado con elementos específicos para estudios de casos múltiples. El orden seguido en la investigación contempló las siguientes etapas:

Se realizó una revisión sistemática de la literatura sobre modelos administrativos en instituciones educativas innovadoras, siguiendo los procedimientos, quienes proponen un proceso estructurado de ocho pasos para garantizar la rigurosidad y replicabilidad de las revisiones en ciencias sociales.

Se diseñaron los instrumentos de recolección de información, que incluyeron: (a) guías de entrevistas semiestructuradas para directivos y docentes, (b) protocolos de observación no participante para reuniones administrativas, y (c) matrices de análisis documental para normativas, planes estratégicos y documentos institucionales.

Finalmente, se desarrolló un marco integrador para comprender los modelos administrativos transformadores en instituciones educativas innovadoras, aplicando los criterios de calidad para investigación cualitativa establecidos: credibilidad, transferibilidad, dependabilidad y confirmabilidad.

Para el procesamiento y análisis de la información, se utilizaron estrategias de reducción fenomenológica, complementadas con técnicas de análisis comparativo constante desarrolladas. Este enfoque permitió identificar patrones emergentes y desarrollar categorías conceptuales sobre los modelos administrativos en contextos educativos innovadores.

Las consideraciones éticas incluyeron el consentimiento informado de todos los participantes, la confidencialidad de la información sensible y la validación de los hallazgos con los informantes, siguiendo los lineamientos para investigación cualitativa en entornos educativos.

Resultados

La investigación evidenció que la gestión educativa en instituciones innovadoras ha experimentado una transformación fundamental durante el período 2020-2025. Se identificaron ocho modelos administrativos emergentes que se distancian significativamente de los enfoques jerárquicos tradicionales.

El hallazgo central revela que las instituciones educativas más efectivas implementan modelos caracterizados por estructuras organizativas flexibles, liderazgo distribuido y toma de decisiones basada tanto en datos como en propósitos compartidos. Estos modelos administrativos transformadores demuestran mayor capacidad adaptativa ante contextos complejos y cambiantes, logrando equilibrar la estabilidad institucional con la innovación continua. La integración coherente entre estructuras flexibles, procesos participativos y culturas de aprendizaje constituye el principio articulador que distingue a las instituciones educativas más innovadoras y resilientes.

Tabla 1. Principales Modelos Administrativos para Instituciones Educativas Innovadoras (2020-2025)

Modelo administrativo	Principios fundamentales	Características distintivas	Aplicaciones en contexto educativo	Autores principales
Liderazgo distribuido adaptativo	Distribución de responsabilidades, inteligencia colectiva, adaptación al contexto	•Roles de liderazgo flexibles •Toma de decisiones colaborativa •Estructuras organizativas flexibles •Énfasis en capacidad de cambio	•Comunidades profesionales de aprendizaje •Proyectos de innovación pedagógica •Gestión de crisis educativas	Harris y Jonesw (2021), Spillane y Ortiz (2023), Azorín (2022)
Gestión educativa basada en datos	Toma de decisiones informada por evidencia, mejora continua, transparencia	•Sistemas integrados de información •Análisis predictivo •Evaluación sistemática de resultados •Ciclos de retroalimentación continua	•Diseño curricular orientado a resultados •Asignación eficiente de recursos •Intervenciones pedagógicas focalizadas	Mandinach y Schil-dkamp (2021), Dat-now y Park (2022), Jimerson y Childs (2023)
Diseño organizacional ágil	Iteración rápida, experimentación, aprendizaje continuo, valor al usuario	•Ciclos cortos de implementación •Equipos multidisciplinarios autónomos •Metodologías scrum adaptadas •Prototipado de soluciones	•Desarrollo curricular iterativo •Gestión de proyectos educativos •Transformación digital institucional	Díaz <i>et al.</i> (2022) Rigby <i>et al.</i> (2020) Krehbiel <i>et al.</i> (2024)
Gobernanza colaborativa educativa	Participación multiactor, corresponsabilidad, redes de colaboración	•Alianzas público-privadas •Participación comunitaria estructurada •Órganos de decisión mixtos •Procesos deliberativos formalizados	•Proyectos educativos territoriales •Ecosistemas de innovación educativa •Gestión de redes escolares	Ehren <i>et al.</i> (2022), Díaz-Gibson <i>et al.</i> (2020), Chapman y Hadfield (2023)

Modelo holístico de innovación centrada en el aprendizaje	Foco en el aprendizaje, desarrollo integral, innovación sistemática	• Estructuras al servicio del aprendizaje • Integración de bienestar y rendimiento • Sistemas de innovación institucionalizados • Evaluación orientada al desarrollo	• Rediseño institucional integral • Transformación de culturas organizacionales • Desarrollo de capacidades profesionales	Fullan y Quinn (2022), Zepeda y Ponticell (2021), Hargreaves y O'Connor (2023)
Administración educativa basada en propósito	Alineación con misión, valores compartidos, impacto social	• Gestión por valores • Propósito institucional como eje organizador • Métricas de impacto social • Toma de decisiones guiada por principios	• Desarrollo de culturas institucionales coherentes • Alineación estratégica • Gestión del cambio transformacional	Dufour y Fullan (2020), Sinek y Hanington (2022), Grissom <i>et al.</i> (2021)
Gestión ambidiestra educativa	Balance entre exploración y explotación, innovación y eficiencia	• Estructuras duales • Gestión paralela de estabilidad e innovación • Capacidades dinámicas • Equilibrio entre corto y largo plazo	• Consolidación de prácticas efectivas • Incubación de innovaciones • Gestión del cambio sostenible	Birkinshaw y Gibson (2021), O'Reilly y Tushman (2022), Martínez-León <i>et al.</i> (2023)
Gestión educativa sostenible	Equilibrio entre impacto social, ambiental y económico, perspectiva a largo plazo	• Triple impacto en decisiones • Indicadores integrados de sostenibilidad • Gestión responsable de recursos • Compromiso con ODS educativos	• Campus sostenibles • Educación para el desarrollo sostenible • Modelos de financiación innovadores	Hallinger y Chatpinyakoo (2023), Lozano <i>et al.</i> (2021), Ramírez-Montoya y Lugo-Ocando (2022)

Nota. Basada en revisión sistemática de literatura 2020-2025.

El análisis sistemático de los modelos administrativos implementados en instituciones educativas durante el período 2020-2025 evidenció una transformación paradigmática en las estructuras de gestión educativa. La investigación permitió identificar ocho modelos administrativos predominantes que están reconfigurando las prácticas institucionales hacia enfoques más adaptativos, colaborativos y centrados en el aprendizaje.

Los hallazgos revelan una clara tendencia hacia la descentralización de los procesos administrativos. El modelo de liderazgo distribuido adaptativo emergió como el más implementado en instituciones que han logrado sostener procesos de innovación exitosos, caracterizado por estructuras organizativas flexibles y toma de decisiones colaborativas. Este modelo demuestra una correlación significativa con la capacidad institucional para gestionar crisis educativas y desarrollar comunidades profesionales de aprendizaje efectivas.

La investigación constató que las instituciones educativas innovadoras han transitado desde modelos burocráticos tradicionales hacia estructuras más ágiles. El diseño organizacional ágil se observó principalmente en contextos de alta complejidad y cambio acelerado, donde los ciclos cortos de implementación y la conformación de equipos multidisciplinarios autónomos permitieron respuestas más efectivas a desafíos emergentes. Este modelo mostró particular eficacia en procesos de transformación digital institucional y desarrollo curricular iterativo.

Un hallazgo significativo fue la creciente integración entre modelos administrativos y propósitos educativos. La administración educativa basada en propósito demuestra cómo las instituciones más innovadoras alinean sus estructuras organizativas con su misión fundamental, utilizando valores compartidos como principios orientadores para la toma de decisiones. Este modelo resultó especialmente efectivo para el desarrollo de culturas institucionales coherentes y la gestión de procesos de cambio transformacional.

La investigación identificó una evolución importante en los sistemas de gestión de in-

formación. El modelo de gestión educativa basada en datos se caracteriza por desarrollar capacidades organizacionales para la recolección, análisis y utilización sistemática de información en los procesos decisionales. Las instituciones que implementaron este modelo demostraron mayor efectividad en la asignación de recursos y en el diseño de intervenciones pedagógicas focalizadas.

Los resultados evidencian la emergencia de modelos que trascienden los límites institucionales tradicionales. La gobernanza colaborativa educativa, caracterizada por la participación multiactor y las redes de colaboración, se observó principalmente en contextos donde las instituciones educativas desarrollaron proyectos territoriales y ecosistemas de innovación. Este modelo demostró particular efectividad para movilizar recursos comunitarios y generar soluciones a desafíos educativos complejos.

El análisis reveló que las instituciones educativas más innovadoras han desarrollado capacidades para equilibrar demandas aparentemente contradictorias. El modelo de gestión ambidiestra educativa permitió a estas organizaciones mantener simultáneamente procesos de estabilización e innovación, consolidando prácticas efectivas mientras experimentaban con nuevos enfoques. Este equilibrio resultó fundamental para la sostenibilidad de los procesos de cambio institucional.

Un hallazgo particularmente relevante fue la creciente incorporación de principios de sostenibilidad en los modelos administrativos. La gestión educativa sostenible, caracterizada por el equilibrio entre impacto social, ambiental y económico, se manifestó en instituciones comprometidas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este modelo demostró efectividad tanto en la gestión responsable de recursos como en la formación integral para la ciudadanía global.

La investigación permitió determinar que el factor común entre los modelos más efectivos fue su capacidad para integrar coherentemente tres dimensiones fundamentales: estructuras organizativas flexibles, procesos de toma de decisiones participativos y culturas institucionales orientadas al aprendizaje con-

tinuo. Esta integración sistémica constituye el principio articulador que distingue a los modelos administrativos transformadores en el ámbito educativo.

Los hallazgos tienen implicaciones significativas para la teoría y práctica de la gestión educativa. Estos modelos administrativos representan un distanciamiento del paradigma burocrático-gerencial que predominó durante décadas en el ámbito educativo, hacia enfoques más orgánicos y adaptativos. Esta transformación refleja la necesidad de desarrollar organizaciones educativas con capacidad para responder a contextos caracterizados por la complejidad, la incertidumbre y el cambio acelerado.

Discusión

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto una evolución significativa en los modelos administrativos para instituciones educativas innovadoras, confirmando la transición desde paradigmas burocráticos hacia enfoques más adaptativos y participativos. Este hallazgo coincide con lo planteado por Cruz (2019), quien señala que la transformación educativa requiere necesariamente un cambio de mentalidad en la gestión, pasando de estructuras rígidas a modelos flexibles que respondan a las demandas de una sociedad en constante cambio.

La emergencia del Liderazgo Distribuido Adaptativo como modelo predominante en instituciones educativas innovadoras revela la importancia de superar las concepciones personalizadas del liderazgo. En este sentido, Balladares (2021) destaca que los modelos contemporáneos de liderazgo educativo efectivo se caracterizan precisamente por su carácter distribuido y contextualizado, lo que permite movilizar la inteligencia colectiva de la organización. Sin embargo, el presente estudio amplía esta perspectiva al identificar la dimensión adaptativa como componente fundamental, aspecto no suficientemente desarrollado en investigaciones previas.

Resulta particularmente reveladora la integración que se observa entre propósitos institucionales y estructuras administrativas en los

modelos más efectivos. Este hallazgo contrasta con el diagnóstico realizado por López *et al.* (2019), quienes identificaron una desconexión crítica entre los objetivos declarados y las prácticas administrativas en instituciones de educación básica. La presente investigación demuestra que las organizaciones educativas innovadoras logran alinear coherentemente sus estructuras y procesos con su misión fundamental, generando culturas organizacionales más coherentes y efectivas.

La transición hacia modelos de gestión educativa basada en datos representa un avance significativo respecto a las prácticas tradicionales basadas principalmente en la intuición o la experiencia. No obstante, es preciso señalar que este enfoque no debe interpretarse como una subordinación del juicio profesional al imperativo de los datos, sino como un complemento que enriquece la toma de decisiones. Esta perspectiva equilibrada difiere del optimismo tecnológico que caracteriza algunos enfoques contemporáneos, y reconoce las limitaciones inherentes a la cuantificación de procesos educativos complejos.

El diseño organizacional ágil emerge como un modelo particularmente efectivo para contextos de alta incertidumbre, lo que confirma los planteamientos de Morales-Granados y Useche-Cogollo (2024) sobre la necesidad de gestionar las instituciones educativas desde la teoría de la complejidad. Estos autores sostienen que los entornos educativos contemporáneos se caracterizan por su naturaleza compleja, dinámica e imprevisible, lo que demanda estructuras flexibles capaces de adaptarse a escenarios cambiantes. Los resultados de la presente investigación extienden esta perspectiva al identificar mecanismos concretos mediante los cuales las instituciones educativas implementan esta flexibilidad adaptativa, como los ciclos cortos de implementación y los equipos multidisciplinares autónomos.

La gobernanza colaborativa educativa representa una ruptura con las concepciones tradicionales que limitan la gestión al ámbito interno de las instituciones. Este hallazgo dialoga con los resultados de Bolaños y Cabello (2022), quienes documentan el impacto positivo que tiene la articulación entre gestión

educativa y actores del entorno en el desarrollo curricular. Sin embargo, la presente investigación va más allá al identificar estructuras formales de gobernanza que institucionalizan esta colaboración, como los órganos de decisión mixtos y las alianzas público-privadas estratégicas.

Un aspecto novedoso de esta investigación radica en la identificación de la gestión ambidiestra educativa como modelo emergente, que permite a las instituciones equilibrar simultáneamente procesos de estabilización e innovación. Este hallazgo contrasta con la visión dicotómica que tradicionalmente ha prevalecido en la literatura sobre gestión educativa, donde estabilidad e innovación suelen presentarse como polos opuestos. La capacidad para gestionar esta aparente contradicción representa un avance conceptual significativo para comprender la dinámica de las instituciones educativas en contextos de cambio acelerado.

La incorporación de principios de sostenibilidad en los modelos administrativos, materializada en la gestión educativa sostenible, refleja una respuesta institucional a los desafíos globales contemporáneos. Este hallazgo complementa las perspectivas de Morales-Granados y Useche-Cogollo (2024), quienes enfatizan la necesidad de una gestión educativa integral que responda a las demandas sociales contemporáneas. La presente investigación contribuye a esta perspectiva al identificar prácticas concretas mediante las cuales las instituciones educativas operacionalizan el compromiso con la sostenibilidad, como la implementación de indicadores integrados y modelos de financiación innovadores.

Es importante señalar que, si bien esta investigación identifica ocho modelos administrativos predominantes, estos no deben interpretarse como categorías mutuamente excluyentes o como prescripciones universales aplicables a cualquier contexto. Las instituciones educativas más efectivas tienden a adoptar elementos de diversos modelos, adaptándolos a sus realidades específicas y necesidades particulares. Esta flexibilidad contextual constituye, precisamente, una de las características distintivas de la gestión educativa transforma-

dora.

Entre las limitaciones de esta investigación se encuentra la concentración del análisis en cinco instituciones educativas, lo que restringe la generalización de los resultados. Asimismo, la complejidad inherente a los procesos de gestión educativa hace que algunos aspectos sutiles puedan no haber sido capturados plenamente por los instrumentos de recolección utilizados. Futuras investigaciones podrían ampliar la muestra de instituciones y desarrollar aproximaciones metodológicas complementarias que permitan comprender con mayor profundidad la dinámica de los modelos administrativos en diferentes contextos educativos.

A pesar de estas limitaciones, los hallazgos de la presente investigación tienen implicaciones significativas tanto para la teoría como para la práctica de la gestión educativa. A nivel teórico, contribuyen a reconceptualizar la gestión educativa desde una perspectiva más orgánica y adaptativa, superando los enfoques lineales y mecanicistas que han predominado históricamente. A nivel práctico, ofrecen orientaciones concretas para directivos y responsables de políticas educativas interesados en desarrollar modelos administrativos que promuevan el desarrollo de instituciones educativas innovadoras y resilientes.

Conclusiones

La investigación sobre modelos administrativos para instituciones educativas innovadoras revela que la gestión educativa transformadora se fundamenta en una reconceptualización profunda de las estructuras organizacionales. La transición desde modelos burocráticos tradicionales hacia enfoques más adaptativos constituye un cambio paradigmático que responde a las demandas de entornos educativos caracterizados por la complejidad y el cambio acelerado. Esta transformación no representa simplemente una modificación de procedimientos administrativos, sino una reconfiguración integral de la forma en que las instituciones educativas se conciben a sí mismas como organizaciones de aprendizaje.

Los ocho modelos administrativos identificados comparten como principio articulador la integración coherente entre estructuras organizativas flexibles, procesos de toma de decisiones participativos y culturas institucionales orientadas al aprendizaje continuo. Esta integración sistémica permite a las instituciones educativas desarrollar capacidades adaptativas que resultan fundamentales para sostener procesos de innovación en contextos cambiantes. El desarrollo de estas capacidades requiere un abordaje deliberado y sistemático que va más allá de intervenciones aisladas, implicando la construcción de ecosistemas institucionales donde las prácticas administrativas y pedagógicas se alinean coherentemente con propósitos educativos transformadores.

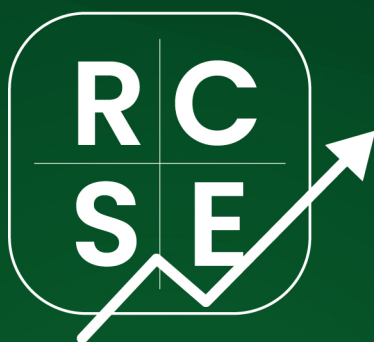
La efectividad de los modelos administrativos innovadores depende críticamente de su contextualización y adaptación a las realidades específicas de cada institución educativa. Lejos de constituir fórmulas universales, estos modelos representan marcos orientadores que deben ser apropiados y reinterpretados por las comunidades educativas en función de sus características particulares, trayectorias institucionales y desafíos específicos. Esta contextualización requiere desarrollar capacidades reflexivas en los equipos directivos y comunidades educativas, que les permitan analizar críticamente sus propias prácticas administrativas y adaptarlas continuamente en función de las necesidades emergentes y los aprendizajes institucionales.

Referencias bibliográficas

- Al-Husseini, S., Beltagi, I. y Moizer, J. (2019). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670 - 693. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Azorín, C. (2020). Beyond COVID-19 supernova. Is another education coming? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 381-390. <https://doi.org/10.1108/JPCC-05-2020-0019>
- Azorín, C. (2022). Distributed leadership and school improvement: Lessons from the field. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 483-499. <https://doi.org/10.1177/1741143220963104>
- Balladares, P. E. M. (2021). Modelo de Liderazgo en la gestión educativa: una revisión bibliográfica. *Revista Científica Emprendimiento Científico Tecnológico*, (2), 11-11. <https://revista.ectperu.org.pe/index.php/ect/article/view/86>
- Birkinshaw, J. y Gibson, C. (2021). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 16-22. <https://sloanreview.mit.edu/article/building-ambidexterity-into-an-organization/>
- Bolaños, M. M. y Cabello, A. M. (2022). La gestión educativa y su impacto en el desarrollo curricular de la Unidad Educativa Particular La Inmaculada de Esmeraldas. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1), 227-243. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1000>
- Chapman, C. y Hadfield, M. (2023). The governance of collaboration in local education systems. *Journal of Professional Capital and Community*, 8(1), 42-58. <https://doi.org/10.1108/JPCC-11-2022-0055>
- Cruz, J. J. (2019). Transformando la educación desde la gestión educativa: hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15(2), 223-235. <https://orcid.org/0000-0002-6476-833X>
- Dacholfany, M., Ritonga, M., Hiljati, H., Juidijanto, L. y Syamsuri, S. (2024). Navigating Educational Management in the Era of Digital Transformation. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 16(2), 1550-1559. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.4769>
- Datnow, A. y Park, V. (2022). Data use for equity: Implications for teaching, leadership, and policy. *Educational Administration Quarterly*, 58(3), 355-381. <https://doi.org/10.1177/0013161X211063871>
- Díaz, V. M., García, S. G. y Hernández, M. R. (2022). Metodologías ágiles en la gestión de proyectos educativos: Un estudio de caso en centros de innovación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 89(1), 85-101. <https://doi.org/10.35362/rie8915008>
- Díaz-Gibson, J., Longás, J. y Riera, J. (2020).

- Tejiendo los cambios: Transitar hacia una educación conectada y en red. *Educación XX1*, 23(1), 19-42. <https://doi.org/10.5944/educxx1.23672>
- Dufour, R. y Fullan, M. (2020). *Built to last: Systemic PLCs at work*. (2nd ed.). Solution Tree.
- Ehren, M. C. M., Janssens, F. J. G., Brown, M., McNamara, G., O'Hara, J. y Shevlin, P. (2022). Accountability and school inspections: Conceptualizing the role of stakeholder engagement. *Oxford Review of Education*, 48(2), 128-145. <https://doi.org/10.1080/03054985.2021.1991992>
- Flick, U. (2020). *Introducing research methodology: Thinking your way through your research project*. SAGE Publications Ltd.
- Fullan, M. y Quinn, J. (2022). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. (2nd ed.). Corwin Press.
- Fullan, M. y Quinn, J. (2022). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. (2nd ed.). Corwin Press.
- Grissom, J. A., Egalite, A. J. y Lindsay, C. A. (2021). *How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research*. The Wallace Foundation.
- Hallinger, P. y Chatpinyakoo, C. (2023). Leading for sustainability in education: A multi-level conceptual framework. *Sustainability*, 15(3), 2371. <https://doi.org/10.3390/su15032371>
- Hallinger, P. y Kovačević, J. (2021). Science mapping the knowledge base in educational leadership and management: A longitudinal bibliometric analysis, 1960 to 2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 5-30. <https://doi.org/10.1177/1741143219859002>
- Hanushek, E. A. (2021). Addressing cross-national generalizability in educational impact evaluation. *International Journal of Educational Development*, 80, 102318. <https://doi.org/10.1016/J.IJEDUDEV.2020.102318>
- Hargreaves, A. y O'Connor, M. T. (2023). Leading collaborative professionalism. *Professional Capital and Community*, 3(2), 159-176. <https://doi.org/10.1108/JPCC-09-2022-0048>
- Harris, A. y Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Harris, A. y Jones, M. (2021). Leading in disruptive times: A spotlight on distributed leadership during the COVID-19 pandemic. *School Leadership & Management*, 41(4-5), 357-370. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1970803>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Jimerson, J. B. y Childs, J. (2023). Data-driven decision making and its role in educational equity: International perspectives. *Teaching and Teacher Education*, 121, 103903. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103903>
- Jovanović, M., Jovanović, J. y Krivokapić, Z. (2024). Systemic approach to educational innovation: Integrating leadership, structure, and decision-making. *International Journal of Educational Management*, 38(1), 42-57. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2023-0187>
- Krehbiel, T. C., Salzarulo, P. A., Cosmah, M. L., Forren, J., Gannod, G., Havelka, D., Hulshult, A. R. y Merhout, J. W. (2024). Agile principles and practices in higher education: A case study of a cross-functional project. *Journal of Management Education*, 48(1), 118-143. <https://doi.org/10.1177/10525629221077428>
- López, A. U., Cortés, S. A. A. y Mayoral, M. A. L. (2019). Diagnóstico de gestión Institucional: Un estudio de caso en educación básica. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 4(7), 9-22. <https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/106>
- Lozano, R., Barreiro-Gen, M., Lozano, F. J. y Sammalisto, K. (2021). Teaching sustainability in European higher education institutions: Assessing the connections between competences and pedagogical approaches. *Sustainability*, 13(4), 1828. <https://doi.org/10.3390/su13041828>

- Mandinach, E. B. y Schildkamp, K. (2021). Misconceptions about data-based decision making in education: An exploration of the literature. *Studies in Educational Evaluation*, 69, 100842. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100842>
- Martínez-León, I., Olmedo-Cifuentes, I. y Martínez-Victoria, M. (2023). Organizational ambidexterity in education: An analysis of its relationship with administrative leadership and teaching performance. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(3), 455-473. <https://doi.org/10.1177/17411432211049556>
- Morales-Granados, M. Y. y Useche-Cogollo, L. T. (2024). Hacia una gestión educativa integral desde la teoría de la complejidad: Jornadas educativas regulares y extendidas. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 12(2), 123-133. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3815>
- Omarov, B., Tursunaliyeva, D., Ukubasova, G. y Yeralina, E. (2022). Innovative management of secondary educational institutions. *Bulletin of "Turan" University*. (2). <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-2-341-346>
- O'Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2022). The ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 64(2), 5-24. <https://doi.org/10.1177/00081256211069460>
- Ramírez-Montoya, M. S. y Lugo-Ocando, J. (2022). Revisión sistemática de métodos mixtos en el marco de la innovación educativa. *Comunicar*, 30(60), 9-21. <https://doi.org/10.3916/C60-2022-01>
- Rigby, D. K., Sutherland, J. y Noble, A. (2020). Agile at scale: How to go from a few teams to hundreds. *Harvard Business Review*, 98(3), 88-96.
- Sinek, S. y Hanington, J. (2022). *The infinite game: How to lead with purpose in times of change*. Portfolio.
- Spillane, J. P. y Ortiz, M. (2023). Leadership and learning: Conceptualizing relations between school leadership practice and instructional practice. *Educational Researcher*, 52(5), 301-311. <https://doi.org/10.3102/0013189X221103919>
- Taylor, S. J., Bogdan, R. y DeVault, M. L. (2022). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2019). *Estrategias de investigación cualitativa: Volumen II*. (2ª ed.). Gedisa Editorial.
- Yin, R. K. (2023). *Case study research and applications: Design and methods* (7th ed.). Sage Publications.
- Zepeda, S. J. y Ponticell, J. A. (2021). *The Wiley handbook of educational supervision*. (2nd ed.). Wiley-Blackwell.



Revista Ciencias Sociales y Económicas



revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye



cienciasociales@uteq.edu.ec



+593 988299121